

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Laís Bradacz Lopes

REPOSICIONAMENTO DE MARCA:
Estudo Multicasos no Setor Alimentício de Santa Catarina

Florianópolis

2015

Laís Bradacz Lopes

**REPOSICIONAMENTO DE MARCA: Estudo Multicasos no Setor Alimentício de
Santa Catarina**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina
CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração pela Universidade Federal de
Santa Catarina.

Área de concentração: Marketing

Orientador: Prof. Elder Semprebon, Dr.

Florianópolis

2015

Laís Bradacz Lopes

**REPOSICIONAMENTO DE MARCA: Estudo Multicasos no Setor Alimentício de
Santa Catarina**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, de de 2015.

Prof^a. Evelize Welzel Dr^a.
Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof. Elder Semprebon, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Danilo José Alano Melo, Me.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Thiago José de Chaves, Me.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

À minha família que me estimulou e me orientou para o alcance de meus objetivos pessoais, acadêmicos e profissionais.

Aos empresários que aceitaram participar e colaborar para a realização do estudo em questão.

Ao professor orientador, Elder Semprebon, que esteve sempre atento e disposto a me ajudar a alcançar os melhores resultados, orientando as pesquisas e me estimulando no estudo do tema.

À minha colega e amiga Isis Mendonça Beckhauser e às minhas primas e amigas Ana Luci Paz Lopes e Natália Vieira da Silva que colaboraram com o desenvolvimento do presente trabalho.

A todos que contribuíram para a produção deste trabalho, muito obrigada!

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os impactos mercadológicos em relação ao reposicionamento de marca de empresas do setor alimentício fundadas em Santa Catarina. Devido a velocidade de mudança do mercado contemporâneo, faz-se necessário que as empresas estejam atentas às alterações de comportamento de seu mercado interno e externo, mantendo-se atualizada e atendendo as necessidades do consumidor, para que permaneça competitiva. Assim, com o passar dos anos, em muitos casos, torna-se imprescindível que as empresas realizem uma reestruturação da imagem e reputação de suas marcas junto ao consumidor. A metodologia foi baseada em uma pesquisa qualitativa, exploratória de estudo multicase, por meio de entrevistas em profundidade realizadas com empresas que passaram por esse processo nos últimos anos. Por meio dos dados obtidos com essas entrevistas, foram realizadas análises comparativas a fim de identificar, com base na fundamentação teórica, pontos de paridade e diferença entre as empresas estudadas e compreender qual é a percepção dos gestores sobre o tema. Os principais impactos observados foram: a variação no volume de vendas, devido a comunicação adequada com o público-alvo; no clima organizacional; no valor e no fortalecimento da marca, possibilitando a prática do preço *premium*, e no crescimento das empresas; na lucratividade, a qual no curto prazo tende a ser negativa e no longo prazo positiva; e na percepção do consumidor, a qual é propositalmente modificada. Constatou-se também que há a valorização do tema pelos gestores das empresas, os quais afirmam que a marca exerce grande influência sobre a empresa e suas vendas.

Palavras chave: Marca, Posicionamento, Reposicionamento, Setor Alimentício.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the marketing impacts of brands reposition on food industry companies founded in Santa Catarina. With the present-day market speed, the attention required by companies to any changes on behavior from their domestic or foreign markets is a must, thus it is possible to stay updated, fulfill their consumer needs and keep competitive. Therefore, in many cases, it is crucial for companies to restructure their brand image and reputation with their consumers with time. The methodology was based on a qualitative research, which explores multicases studies, through depth-interviews realized with the companies that had gone through this process in the last years. Through the obtained results and theoretical foundations, comparative analyses were accomplished to identify similar and different points among the studied companies, as well as a comprehension on the managers' perception on the subject. The main observed impacts were: the variation in sales volume due to proper communication with the target audience; the value and fortification of the brand, which enables the premium price practice and the development of the firms; the profitability, which leans to be negative in short term but becomes positive in long-term; and the perception of the consumer, which is purposely changed. It was also concluded that the matter is valued by the company managers, who claim the influence of the brand on the company and its sales.

Keywords: Brand, Positioning, Repositioning, Food industry field

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão do Valor da Marca	19
Figura 2 - Identidade de Marca.....	22
Figura 3 - Fatores de imagem e seus atributos.	28
Figura 4 - Construindo a reputação	29
Figura 5 - O valor da Lealdade à marca	33
Figura 6 - Posicionamento de marca	37
Figura 7 - Cronologia do reposicionamento	49

LISTAS QUADROS

Quadro 1 - Pontos positivos da marca	18
Quadro 2 - Manutenção da relevância.....	32
Quadro 3 - Categorias de análise.....	44
Quadro 4 - Síntese dos resultados	58
Quadro 5 - Impactos mercadológicos em relação ao reposicionamento de marca.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4Ps – Preço, Praça, Promoção e Produto

AMA – American Marketing Association

B2B – *Business to Business*

BAV - Brand Asset Valuator

CBBE – *Customer-based brand equity*

G – Grama

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Kg – Quilograma

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

RJ – Rio de Janeiro

SC – Santa Catarina

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 MARCA.....	15
2.1.1 Branding.....	18
2.1.2 Identidade de marca.....	20
2.1.3 Ações de Marketing.....	22
2.1.4 Brand Equity.....	23
2.1.4.1 Conhecimento.....	26
2.1.4.2 Reputação.....	26
2.1.4.3 Diferenciação.....	30
2.1.4.4 Força.....	31
2.1.4.5 Relevância.....	32
2.1.4.6 Lealdade.....	33
2.2 POSICIONAMENTO.....	34
2.2.1 Pontos de Diferença e Paridade.....	37
2.3 REPOSICIONAMENTO.....	38
2.3.1 Estudos anteriores.....	41
3 METODOLOGIA.....	43
4 RESULTADOS.....	45
4.1 BREVE APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....	45
4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS.....	47
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
5 CONCLUSÃO.....	66
REFERÊNCIAS.....	68
ANEXO A - Franqueadora Kimitachi.....	72
ANEXO B - Franqueadora Kimitachi.....	72
ANEXO C - Franqueadora Kimitachi.....	73
ANEXO D - Franqueadora Kimitachi.....	73
ANEXO E - Franqueadora Kimitachi.....	74
ANEXO F - Dunati Produtos Alimentícios.....	74
ANEXO G - Dunati Produtos Alimentícios.....	74
ANEXO H - Dunati Produtos Alimentícios.....	75
ANEXO I - Dunati Produtos Alimentícios.....	75
ANEXO J - Dunati Produtos Alimentícios.....	76
ANEXO K - Letuca Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios.....	76
ANEXO L - Letuca Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios.....	76
ANEXO M - Letuca Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios.....	77
ANEXO N - Letuca Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios.....	77
ANEXO O - Letuca Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios.....	78
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	79
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista.....	80

1 INTRODUÇÃO

O tema reposicionamento de marca, apesar de até o momento não ser muito estudado, é relevante, pois apresenta reflexos necessários às empresas que estão inseridas em um mercado altamente competitivo e em constante mudança como é o vivenciado na atualidade. Assim, o estudo do tema tem se tornado cada dia mais importante, pois possibilita que empresas tenham maior conhecimento sobre o assunto e invistam em projetos de reposicionamento de marca de maneira consciente.

Mesmo quando a empresa está posicionada no mercado, podem ocorrer variações em seu ambiente, sendo recomendado que passe por um processo de reposicionamento da marca, baseado em estudos sobre qual é o atual comportamento do mercado-alvo e da concorrência, de forma a evitar que o posicionamento adotado fique obsoleto, não atendendo mais as necessidades dos consumidores.

Mais especialmente, para decidir o posicionamento é preciso: (1) determinar uma estrutura de referência, identificando o mercado-alvo e a concorrência relevante; (2) identificar as associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença com base nessa estrutura de referência; e (3) criar um mantra para a marca que resuma seu posicionamento e sua essência. (KOTLER; KELLER, 2012, p.295)

Manter o posicionamento da marca atualizado é importante, mas o que é uma marca? De acordo com a American Marketing Association, AMA (2006 apud MAGALHÃES, 2006, p.20), “Marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência.” e para Aaker (1998, p.7) “Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo [...] destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes.” A marca é o meio pelo qual o consumidor cria uma imagem da empresa em sua mente, os valores, relacionamentos, propagandas e outras ações da empresa são fatores que interferem na percepção do consumidor para com a marca.

Assim, para um posicionamento de marca persuasivo e diferenciado é preciso compreender profundamente os desejos e as necessidades dos consumidores, das competências organizacionais e das ações competitivas. (KOTLER; KELLER, 2012)

De acordo com Dhruv e Michael (2012, p.200) “O reposicionamento da marca [...] refere-se a uma estratégia pela qual os profissionais de marketing trocam o foco de uma marca para buscar novos mercados ou realinhar o posicionamento central da marca com as preferências do mercado em mudança.”.

O posicionamento adotado reflete na reputação da marca e em seu *brand equity*, sendo que, “O valor de marca, na perspectiva do consumidor, decorre de sua percepção das ações da empresa no sentido de construí-la. Se bem-sucedida, corresponde ao preço *premium* pago pelo produto, maior lealdade de marca e maior participação de mercado.” (TAVARES, 2008, p.393)

A marca é importante, pois diferencia a empresa dos concorrentes, assim, uma marca forte facilita processos como o de venda e ajuda no relacionamento com o cliente. Conforme Keller e Machado (2006) as marcas podem ser registradas o que permite a obtenção dos direitos de propriedade intelectual, dessa forma, é possível investir com segurança na marca e aproveitar os benefícios oriundos dessa. Assim, o desenvolvimento e os investimentos na criação de um *brand equity* positivo faz com que a marca ganhe espaço no seu mercado de atuação.

O setor alimentício, ao qual as empresas estudadas pertencem, segundo o BNDES (2014), destaca-se por ser um dos setores mais dinâmico do Brasil, atendendo tanto ao mercado nacional como tendo um papel de destaque no comércio exterior. Conforme o IBGE (2014 apud BNDES, 2014, p.103) a indústria de alimentos, “[...] compreende o processamento e transformação de produtos da agricultura, pecuária e pesca em alimentos para uso humano e animal”. No segmento marcado pela diferenciação, como o de salgadinhos, pratos prontos e embutidos

[...]há, em geral, maior grau de processamento e maior valor agregado. As empresas são mais independentes tecnologicamente e priorizam inovações de produto em detrimento de inovações de processo, dada a importância da diferenciação. Elas competem via qualidade e marca, por isso a propaganda e marketing são fundamentais, representando inclusive barreira à entrada de novas firmas. (BNDES, 2014, p.104)

Segundo os dados obtidos no documento “Santa Catarina em dados – 2014” junto à FIESC o comportamento do volume de vendas no comércio de hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo catarinense, em 2013 ,apresentou um aumento de 1,3%, se comparado ao ano anterior, enquanto que o comercio brasileiro apresentou um aumento de 1,9% na mesma categoria, o número de trabalhadores empregados na atividade industrial de produtos alimentícios em Santa Catarina foi de 88.286 em 2012 para 103.286 em 2013. A atividade industrial de produtos alimentícios ainda apresentou uma participação de 17,53% no mercado catarinense em 2012. Porém segundo, o IBGE (2015), o ano de 2015 iniciou com um recuo de 2,4% na indústria de produtos alimentícios catarinense se comparado ao final do ano de 2014.

Como referência de estudos anteriores tem-se: Proposta de um Modelo para Reposicionamentos em Marketing, de Oliveira e Campomar (2012), o qual estudou as empresas Atlantica e Reinassence. Inferiu-se que são necessárias avaliações periódicas para definir

adequadamente se mantem o posicionamento ou se realiza um reposicionamento e que todas as variáveis controláveis do marketing são significativas para que o reposicionamento obtenha sucesso; Reposicionamento em Marketing, do autor Braulio Oliveira (2008), também sobre a Atlantica Hotels International. Compreende-se que o reposicionamento implica na alteração da proposta de valor e reconhece a complexidade do processo, destacando também a evidência de riscos e dificuldades associados ao reposicionamento; Reposicionamento de Marcas, de Serralvo e Furrier (2008), no qual as empresas estudadas foram: Leite de Rosa, Bahia, Mastercard, CBN, Telefônica e UNIMED. Sugere-se que o processo de reposicionamento é composto por: diagnostico, decisão e implementação e conclui-se que os casos em estudo apresentam conformidade com os modelos teóricos de reposicionamento de marcas; e Reposicionamento de Marca: um plano de ação aplicado a uma vinícola, de Milan, Perini e Toni (2004). Com o estudo da empresa Vinícola Perini identifica que a imagem da marca influencia diretamente no comportamento de compra.

Conforme o exposto, pode-se perceber que, nos estudos já realizados sobre o tema, poucas empresas analisadas são de micro ou pequeno porte, as quais apresentam grande relevância no mercado nacional, já que, segundo o SEBRAE (2014), em 2011 correspondiam a 27% do PIB nacional e à 52% dos empregos com carteira assinada. Tem-se também que, em nenhum dos estudos foram abordados os reflexos mercadológicos relacionados ao reposicionamento, sendo a abordagem tradicional focada no porque fazer e como fazer.

Assim, o presente trabalho tem como foco os reflexos do reposicionamento de marca, apresentando as vantagens e desvantagens após o processo e os cuidados que devem ser tomados. Traz como contribuição teórica a análise de três micro ou pequenas empresas do estado de Santa Catarina, no qual empresas do porte em questão correspondem à 98,9% do número de pessoas jurídicas do estado. E visa proporcionar melhor compreensão do reposicionamento ligado ao setor alimentício em Santa Catarina, ainda sem estudos e relevante para a economia local, tendo que, segundo dados de 2012, corresponde a quase 18% do mercado catarinense. (IBGE, 2015).

Devido ao acima apresentado, tem o intuito de estudar o seguinte problema de pesquisa: Quais os impactos mercadológicos em relação ao reposicionamento de marca de empresas do setor alimentício fundadas em Santa Catarina?

Por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória de estudo multicase objetivou-se analisar os impactos mercadológicos em relação ao reposicionamento de marca de empresas do setor alimentício fundadas em Santa Catarina, para isso foram realizadas entrevistas em profundidade com sócios-gestores de empresas que passaram por este processo nos últimos

anos. E por meio dos dados obtidos com as entrevistas foram realizadas análises comparativas, a fim de atingir os objetivos traçados.

1.1 OBJETIVOS

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram determinados os seguintes objetivos, com os quais procura-se atingir o objetivo geral, por meio dos objetivos específicos. Como objetivo geral tem-se:

Analisar os impactos mercadológicos em relação ao reposicionamento de marca de empresas do setor alimentício fundadas em Santa Catarina.

Para o alcance do objetivo geral apresenta-se os seguintes objetivos específicos:

- Verificar o perfil das empresas estudadas;
- Identificar os motivos para o reposicionamento da marca;
- Verificar a cronologia do reposicionamento;
- Verificar as estratégias de reposicionamento das marcas escolhidas;
- Verificar as políticas de gestão da marca reposicionada;
- Identificar os elementos de marca reposicionados;
- Verificar a percepção do gestor sobre os impactos mercadológicos do reposicionamento;
- Realizar análise comparativa em relação as marcas reposicionadas considerando a percepção dos gestores.

1.2 JUSTIFICATIVA

Toda empresa precisa se posicionar na mente do consumidor, levando em consideração princípios básicos de gestão de marketing. O diagnóstico dos impactos mercadológicos é importante para que haja um *feedback* dos investimentos e dos trabalhos desenvolvidos pela área de marketing.

Como marca é um ativo intangível sua mensuração não é uma tarefa fácil, porém conceitos como *brand equity* e *brand value* possibilitam medir o valor e a força da marca. O desenvolvimento dessa estimativa de valor traz credibilidade ao setor de marketing, e contribui na tomada de decisão quanto ao posicionamento da marca no mercado.

Segundo Aaker:

Desenvolver enfoques para atribuir valor à marca é importante por várias razões. [...] os investimentos na marca, de forma a ressaltarem o *brand equity*, precisam ser justificados, uma vez havendo, sempre, usos competitivos dos recursos disponíveis. Uma justificativa de análise de resultado é a de que o investimento aumentará o valor da marca. Assim, qualquer indício de como a marca deve ser avaliada pode ajudar os gerentes a conduzirem a alocação de recursos. (AAKER, 1998, p.22)

Os consumidores estão dispostos a gastar mais em um produto muito similar ao outro, não raras vezes produzidos na mesma fábrica devido ao conhecimento, reputação, diferencial, força, relevância e lealdade da marca. Assim, a marca diante de todo o seu significado, carrega também o seu valor.

O reposicionamento pode ser oportuno e necessário para evitar a obsolescência da marca, segundo Serralvo e Furrier (2008), é fundamental que o reposicionamento da marca seja feito através do aproveitamento do potencial da marca em relação as mudanças do mercado, como, alterações demográficas, novos e/ou melhores produtos e o objetivo de crescimento.

O reposicionamento se mostra necessário também, quando a credibilidade da marca apresenta fragilidade. Campos (2014) apresenta o exemplo da companhia aérea *Malaysia Airlines*, que teve grandes prejuízos, após acidentes, em um curto período de tempo e intensa repercussão na mídia mundial. Fala-se na reestruturação da companhia, o que poderia incluir a mudança total do nome e identidade visual da marca.

O reposicionamento da revista *Entertainment Weekly* correspondeu a substituição de temas ligados à vida das celebridades para abordar entretenimento e programação voltada ao cinema, televisão e música. A fim de comunicar o novo posicionamento ao consumidor o marketing da empresa focou no que a revista realmente seria a partir daquele momento, assim, como nova estratégia de marca e ação de marketing, a programação escolhida para a nova

matéria foi *Academy Awards* no *ArcLight Theatre* em *Hollywood*, exibindo todos os indicadores a melhor filme (WHEELER, 2012).

O case da marca Colcci é outro exemplo de reposicionamento, que obteve sucesso. A empresa catarinense, que iniciou suas atividades com foco no público infanto-juvenil, reformulou a identidade visual, logotipo e campanhas publicitárias para se reposicionar ao público jovem, comunicando-se de maneira correta com seu novo público-alvo. O reposicionamento aconteceu após a aquisição pelo grupo AMC Têxtil, as mudanças incluíram alterações na estrutura gerencial, com a contratação de estilistas para a direção criativa. Ao substituir o antigo mascote *Digby*, representação de um cachorro nas cores azul e amarela, pela modelo internacional Gisele Bündchen, deram um passo de extrema importância ao reposicionamento da marca direcionando-se fortemente ao mundo da moda e ao público almejado (TERRA, 2008).

Diante do exposto, a análise dos impactos mercadológicos em relação ao reposicionamento de marca, mostra-se apropriado na medida em que se verifica o crescente destaque para o *branding* e o *brand equity*, havendo maiores investimentos na área nos últimos anos e uma maior preocupação quanto à mensuração dos impactos mercadológicos e dos resultados alcançados com desses investimentos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o desenvolvimento do mercado e aumento da competitividade entre as empresas sentiu-se a necessidade do fortalecimento das marcas e da realização de estudo sobre o assunto. Assim, neste capítulo serão apresentados os conceitos e estudos realizados por autores ligados à Área de Marketing sobre marca, posicionamento e reposicionamento.

2.1 MARCA

De acordo com a American Marketing Association, AMA (2006 apud MAGALHÃES, 2006, p.20), “Marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência.”.

Para Ries e Ries (2000, p.3) “O nome de uma marca nada mais é do que uma palavra na mente, ainda que um tipo especial de palavra [...]”. Assim, a criação de uma marca não se resume a dar um nome para uma empresa, e sim em todas as atividades de marketing e da empresa que com o passar do tempo desenvolvem um vínculo junto ao consumidor, criando em sua mente uma imagem e, se bem-sucedido, é capaz de conquistar e reter clientes.

Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (AAKER, 1998, p.7)

As marcas existem há séculos e são usadas com o intuito de ajudar a diferenciar o produto do concorrente e de auxiliar o cliente a identificar qual o produto que ele está comprando. A palavra *brand*, a qual significa marca em inglês, vem de *brandr*, que significa queimar. “Isso porque as marcas a fogo eram, e de certa maneira ainda são, usadas pelos proprietários de gado para marcar e identificar seus animais.”(KELLER; MACHADO, 2006, p.2)

Segundo Wheeler (2012) as marcas possuem três funções principais, que são: navegação, ajudando o consumidor a escolher dentre uma ampla gama de opções; segurança, possibilita ao consumidor ter conhecimento prévio da qualidade do produto, o que o ajuda na tomada de decisão; e envolvimento, com o qual através do uso de imagens, linguagens e associações as marcas tentam se aproximar do consumidor, fazendo com que este se identifique com elas.

A diferenciação no mercado é alcançada através do desenvolvimento do produto ampliado, o qual vai além das expectativas do cliente através do acréscimo de elementos, superando o necessário para o atendimento das necessidades, uma vez que muitas empresas são capazes de desenvolver em suas indústrias produtos que atendam às necessidades e expectativas dos clientes, assim, o fornecimento do produto esperado não é o suficiente nos tempos contemporâneos. Essa ampliação do produto pode ocorrer através da embalagem, serviço, propaganda, financiamentos, facilidades de entrega e tudo que agregue valor, sob a ótica do consumidor.

Uma marca é, portanto, um produto, mas um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de algum modo de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho de produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com aquilo que a marca representa. (KELLER; MACHADO, 2006, p.4)

Na atualidade a criação de uma marca forte e confiável é fundamental para o desenvolvimento das vendas, uma vez que no passado a decisão de compra era baseada nas informações que eram passadas ao consumidor no momento da compra, hoje o consumidor não depende mais exclusivamente da ajuda do vendedor, ele possui uma gama de informações sobre as marcas e através da imagem que tem formada sobre elas, o que é capaz de decidir qual será o produto que melhor atende as suas necessidades. Tem-se isso muito evidente nas compras realizadas pela internet, onde os consumidores compram de acordo com as marcas, sem, em muitos casos, nunca terem visto ou tocado o produto.

Com o desenvolvimento de um bom *branding* de acordo com Keller e Machado (2006) os gerentes de marketing são capazes de ampliarem o lucro das empresas e valorizarem os ativos intangíveis da mesma, tudo isso ocorre devido a fatores como a fidelização dos clientes e a valorização dos produtos comercializados.

Segundo Levitt (1990) existem duas categorias de produtos, os tangíveis, os quais podem ser vistos, tocados, cheirados e na maioria das vezes testados antes da compra, e os produtos intangíveis, os quais o consumidor não pode testar antecipadamente. “Para o comprador potencial, o produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor. A “coisa” ou “essência” genérica não é o produto em si.” (LEVITT, 1990, p.89). Levando em consideração a mudança de hábito do consumidor, o qual passa a realizar suas compras pela internet pode-se dizer que está havendo a intangibilidade de todos os produtos oferecidos pelas empresas. Dessa forma fica ainda mais clara a importância do desenvolvimento de uma

imagem da marca na mente do consumidor, o que ainda segundo Levitt, 1990, é uma forma de tornar tangível o intangível.

Para o consumidor a marca é fundamental no reconhecimento do fabricante ou distribuidor, segundo Keller e Machado (2006), a marca permite que o mesmo saiba, através de sua imagem e dos significados incorporados, por experiências anteriores, publicidade, reconhecimento, etc, qual a qualidade esperada do produto e se esse atende ou não as suas necessidades. A marca é capaz de protegê-lo de produtos com qualidade inferior e facilita a decisão de compra.

O significado incorporado à marca está relacionado com o relacionamento existente entre a empresa e o cliente. Os clientes confiam e são fieis às marcas, em contrapartida esperam um bom desempenho do produto, preço, promoções, ações e programas de distribuição adequados. Porém o envolvimento do cliente com a marca não fica apenas no campo racional e funcional, muitas marcas são diferenciadas pelo emocional. Uma marca é capaz de dizer para os outros ou até para o próprio consumidor quem ele é, quais são suas ideologias, em que classe social está inserido e outros fatores que não tem relação direta com a funcionalidade do produto oferecido. Assim, as marcas são capazes de “[...] ajudar as pessoas a definir quem eles são e ajudá-las a comunicar essa definição a outros.” (KELLER; MACHADO, 2006, p.7).

Segundo Keller e Machado (2006) os clientes podem assumir os seguintes riscos ao consumirem um produto: risco funcional, produto não funciona corretamente; risco físico, o produto apresenta perigo para o usuário; risco financeiro, custa mais do que vale; risco social, produto prejudica a imagem do usuário perante os outros; risco psicológico e risco de tempo, demorando mais para encontrar o produto correto caso este não atenda completamente as suas necessidades. As marcas ajudam os consumidores a evitarem esses riscos.

Na perspectiva da empresa a marca é importante também por diferenciá-la do concorrente, facilitando processos como o de venda e ajudando-a no relacionamento com o cliente. Conforme Keller e Machado (2006), as marcas podem ser registradas o que permite à empresa a obtenção dos direitos de propriedade intelectual, dessa forma é possível que invista com segurança na marca e aproveite dos benefícios oriundos dessa.

Ainda segundo Keller e Machado (2006), a fidelização dos clientes gerada através do branding permite que a empresa tenha uma maior capacidade de realizar previsões futuras assertivas, já que há uma estimativa mais segura da demanda e dificulta a entrada de novos concorrentes. Essa vantagem competitiva acontece, pois pode ser fácil reproduzir a forma de fabricação de determinado produto, todavia modificar o que já está na mente do consumidor e convence-lo que o seu produto atende melhor as necessidades do que o da marca já consolidada

não é uma tarefa fácil. Com isso as marcas são vistas pelas empresas como ativos extremamente valiosos.

O quadro a seguir nos mostra mais claramente quais as vantagens que as marcas trazem para os consumidores e para os fabricantes.

Quadro 1 - Pontos positivos da marca

Consumidores	Fabricantes
Identificação da origem do produto	Identificação para simplificar rastreamento
Atribuição de responsabilidade ao fabricante	Proteção legal para aspectos exclusivos
Redução de riscos	Indicativo de qualidade para consumidores
Simplificação do custo de busca	Meio para criar associações exclusivas
Vínculo com o fabricante do produto	Fonte de vantagem competitiva
Elementos simbólicos	Ativo para retornos financeiros
Indicativo de qualidade	

Fonte: Keller e Machado (2006, p.7)

2.1.1 Branding

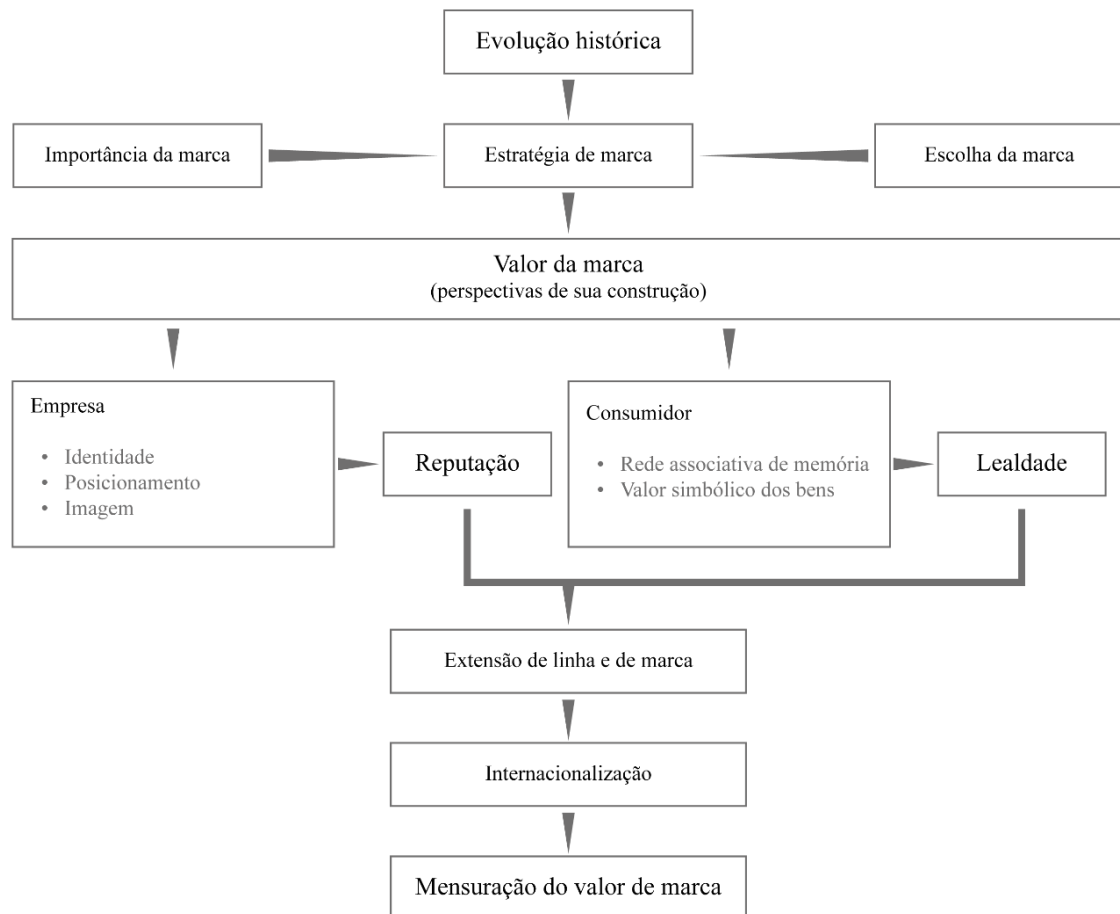
Com o crescimento do mercado e com a grande variedade de empresas e produtos diferenciados, para Wheeler (2012) se torna necessário que as empresas estabeleçam laços emocionais com os clientes, tornem-se insubstituíveis e que estabeleçam uma relação duradoura. Para que isso seja possível é preciso que as empresas desenvolvam um bom plano de ações de marketing e que estabeleçam estratégias para fortalecer suas marcas. As marcas, se bem gerenciadas, são capazes de influenciar a decisão de compra do consumidor e de, caso as experiências de consumo sejam boas, fidelizar os clientes. É através da marca que o consumidor consegue diferenciar um produto de outro, essa traz muito mais do que os benefícios tangíveis do produto em si, como também ideologias, experiências, status e outros que agregam valor ao produto e aproximam o cliente da marca.

O *branding* ou gestão de marca tem o intuito de fazer com que o cliente reconheça a marca e se torne fiel a ela. É através da comunicação e de técnicas de gestão que as empresas, mais especificamente o marketing da empresa, tenta fazer com que o consumidor entenda e perceba os diferenciais da empresa e o porquê que sua marca pode, ou não, ser a melhor opção de compra. Segundo Wheeler (2012) o processo de construção de uma marca e sua identidade de marca passam pelos seguintes passos: condução da pesquisa, estabelecimento de estratégia, design de identidade, criação de pontos de contato e gestão de ativos.

Branding é a construção de uma marca forte. O conceito de *branding* e de Marketing estão profundamente ligados, já que não se é possível desenvolver um bom plano de marketing se a marca não for forte. De acordo com Ries e Ries (2000) de nada adiante investir em

publicidade, propaganda, relações públicas, relacionamento ou embalagem se o cliente não reconhece o valor da marca.

Figura 1 - Gestão do Valor da Marca



Fonte: Tavares (2008, p.1)

Branding é a forma como a empresa se diferencia no mercado para que seja lembrada pelo consumidor. “As marcas, os logotipos, símbolos, personagens, slogans, jingles e mesmo embalagens distintas constituem os vários elementos de marca que as empresas usam e que geralmente são escolhidos por serem facilmente reconhecidos e lembrados pelos clientes.” (DHRUV; MICHAEL, 2012, p.189). O objetivo principal da gestão de marca, *branding*, é criar na mente do consumidor a imagem desejada da marca, imagem essa definida pela estratégia de marca.

Wheeler (2012) apresenta que a estratégia de marca deve ser criada de acordo com a visão, a estratégia comercial, os valores e a cultura organizacional e deve refletir uma compreensão das necessidades e percepções do cliente. Define o posicionamento, a diferenciação, a vantagem competitiva e a proposta de valor, assim, orienta as ações de

marketing, auxilia a área comercial e proporciona compreensão e inspiração aos colaboradores, deve ser compreendida por todos os agentes que envolvem a empresa, os *stakeholders*. A estratégia serve de guia para as decisões tomadas para fortalecer a marca.

A escolha da estratégia de marca, segundo Tavares (2008, p.147), “Depende do setor em que a empresa atua, do grau de concentração, do tamanho e valor do mercado. Internamente, a empresa deverá considerar o porte, a estratégia adotada, o posicionamento da marca e a sua estrutura.”.

2.1.2 Identidade de marca

Com o objetivo de tornar as marcas tangíveis, facilitando a interação do cliente com a mesma, agregando valor e diferenciando-a dos concorrentes é criada a identidade de marca, a qual reúne elementos distintos e os associa à marca, dando forma à mesma. Para que uma identidade de marca seja eficaz é imprescindível que tenha visão, significado, autenticidade, diferenciação, durabilidade, coerência, flexibilidade, comprometimento e valor. A identidade de marca pode ser composta pelos seguintes elementos: nome; assinatura visual (marca); símbolos; domínio na internet; personagens, slogans; jingles; embalagens; aparência; sentido e outros.

A identidade da marca é tangível e faz um apelo para os sentidos. Você pode vê-la, tocá-la, agarrá-la, ouvi-la, observá-la se mover. A identidade da marca alimenta o reconhecimento, amplia a diferenciação e torna grandes ideias e significados mais acessíveis. A identidade da marca reúne elementos díspares e os unifica em sistemas integrados. (WHEELER, 2012, p.14)

Conforme Keller e Machado (2006) o nome de marca traz em segundos o tema central e as associações-chave de uma marca, pois fica fortemente vinculado na mente do consumidor, enquanto que através de ações de marketing isso pode levar minutos ou até horas. Os nomes de marcas podem ser classificados da seguinte forma: descritivo, descreve a função da empresa; sugestivo, sugere uma função ou benefício; compostos, com mais de uma palavra; clássicos, de origem latina, grega ou na sânscrito; arbitrário, sem vínculo óbvio com a marca; e fantasia, sem significado óbvio. Existem diretrizes que ajudam na criação de um nome de marca para que seja de fácil associação e recordação pelo público-alvo.

Os domínios são usados para especificar a localização da marca na internet, é o seu endereço no mundo digital, o qual deve ser criado de forma amigável para que seja facilmente encontrado pelo público-alvo. Ainda segundo Keller e Machado (2006) deve-se ter o cuidado para que a marca não receba associações indevidas provenientes de usos não autorizados em nomes de domínios.

“Uma assinatura visual é uma relação estruturada entre um logotipo, um símbolo de marca e uma tagline.” (WHEELER, 2012, p.60). O logotipo corresponde ao nome da marca escrita de maneira distinta, a fim de comunicar seu posicionamento, os símbolos podem ser monogramas ou emblemas, pictóricos ou abstratos e a *tagline* visa adicionar informação complementar a marca.

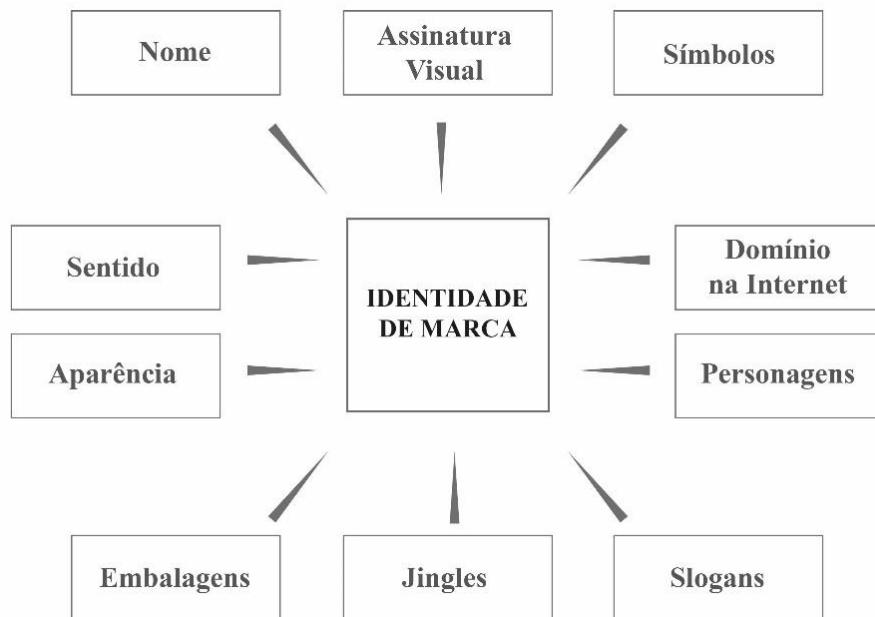
Para Wheeler (2012, p.74) “Um personagem incorpora os atributos e os valores da marca. Os personagens logo se tornam o elemento central nas campanhas publicitárias, e os melhores se tornam ícones culturais, estimados por crianças e clientes.” Os principais benefícios para o *brand equity* são, segundo Keller e Machado (2006): prender a atenção, ajudando na lembrança de marca; comunicar benefícios relacionados a marca; transmitir a personalidade da marca; e despertar simpatia.

“Slogans são frases curtas que comunicam informações descritivas e persuasivas sobre a marca” (KELLER; MACHADO, 2006, p.109) e os Jingles são mensagens musicais, ambos ajudam na compreensão das principais funcionalidades e benefícios da marca e contribuem para que seja lembrada pelo consumidor.

As embalagens têm como objetivo, tanto para as empresas como para o consumidor: identificar a marca; transmitir informações descritivas e persuasivas; facilitar o transporte e a proteção do produto; auxiliar na armazenagem doméstica; e auxiliar o consumo do produto. Para alcançar os objetivos apresentados cuidados com o tamanho, formato, material, cor, texto e aspectos gráficos devem ser tomados, pois a embalagem interfere fortemente na decisão de compra no ponto-de-venda. (KELLER; MACHADO, 2006)

Para Wheeler (2012, p.76) “Aparência e sentido é a linguagem visual que torna um sistema proprietário e imediatamente reconhecível, além de expressar um ponto de vista. O sistema de apoio compreende cores, imagens, tipografia e composição”, proporcionando coesão e diferenciação à identidade visual da marca.

Figura 2 – Identidade de Marca



Fonte: Autora (2015)

2.1.3 Ações de Marketing

Com a definição do posicionamento e da estratégia de marca são criadas as ações de marketing para a construção do *brand equity*. O *mix* de marketing é composto pelas categorias, preço, praça, promoção e produto, que conforme Keller e Machado (2006) apresentam as seguintes características e relações com as ações de marketing.

O preço deve ser determinado de acordo com as percepções dos consumidores e com o custo de produção, é desejável e fundamental que a percepção de valor do consumidor seja maior do que o custo de produção do produto, sendo a possibilidade da prática do preço *premium*, um dos principais benefícios do *brand equity*. São apresentadas duas ações de marketing possíveis: determinação do preço de acordo com a perspectiva de valor, a qual visa balancear de forma adequada a qualidade do produto, o seu custo e o preço adequado às necessidades do consumidor; e a prática de preços baixos regulares, a qual visa construir fidelidade de marca e costuma ser praticada por empresas varejistas.

Praça corresponde a maneira como o produto é vendido e distribuído, tem o objetivo de fazer com que o produto esteja disponível ao consumidor. Os diferentes tipos de arranjos possíveis são classificados em canais diretos, onde o fabricante realiza a venda diretamente ao consumidor final e destaca como vantagem a maior facilidade de troca de informações, a possibilidade de maior customização dos produtos, maior garantia de qualidade, para transações com pedido médio grande e para processo de logística importantes. Já nos indiretos, há o

intermediário, normalmente o varejista, adequado para quando são essenciais estoques variados, garantia de disponibilidade e prestação de serviço pós-venda especializado.

A promoção pode ser destinada ao varejista, através de ações de incentivo financeiro e descontos ou ao consumidor final, com amostras, demonstrativos, material informativo, pacotes de desconto, prêmios e ofertas de reembolso. Seus principais objetivos são: incentivar o varejo para que venda e apoie a marca, pontos como posição nas prateleiras e nos corredores são importantes para que o consumidor visualize a marca; e modificar o comportamento do consumidor, para que esse experimente o produto, compre quantidades maiores, volte a comprar mais cedo ou compre mais frequentemente. As ações voltadas ao consumidor final são importantes para a criação de uma marca forte e relevante.

E o produto, o qual é o ponto chave do *brand equity*, é com ele que o consumidor experimenta a marca, é por ele que se fala sobre a marca e, assim, para se alcançar uma marca forte é necessário se desenvolver um grande produto. A fim de conquistar a fidelidade do cliente é preciso que o produto atenda ou supere as expectativas de consumo, com isso a qualidade, o valor percebido e o marketing de relacionamento são cruciais para o desenvolvimento do *brand equity*. São ações de marketing relacionadas ao produto: gestão da qualidade total e retorno sobre a qualidade; gestão da cadeia de valor; customização em massa; estratégias de pós-marketing; e programas de fidelidade.

2.1.4 Brand Equity

É através das marcas que se pode saber se um produto ou outro é desejado e preferido sem que seja necessário prová-lo, isso se deve, pois, as marcas agregam valores que vão além das características ou funcionalidades dos produtos e é através da percepção que se tem das marcas que o consumidor tomar suas decisões de compra. Dessa forma a marca possui valor e em muitos casos é responsável pelas escolhas do consumidor, conforme a reputação que o mesmo atribui a cada marca de acordo com seu posicionamento e sua imagem.

Segundo Dhruv e Michael (2012) as marcas facilitam as compras, estabelecem lealdade, protegem dos concorrentes e da concorrência de preços, reduzem os custos de marketing, são ativos e impactam o valor de mercado. Facilitam as compras, pois possibilitam que o consumidor reconheça o produto e através da reputação de determinada marca saibam se este produto satisfaz ou não suas necessidades de forma mais eficaz que a marca concorrente ou não. Esse conhecimento pode ser gerado de diversas formas através de ações de marketing, ou até mesmo pelo marketing voluntário, aquele em que um cliente da marca indica ou sugere o consumo para outro consumidor.

A partir do momento em que o cliente se identifica com uma marca ele pode vir a ser fiel a ela. Os consumidores costumam ser avessos ao risco, dessa forma se eles se sentem satisfeitos com o consumo de determinado produto e podem continuar utilizando-o, dificilmente pensarão em provar outro produto e/ou marca, por isso o relacionamento com o cliente é um ponto muito importante para a manutenção da fidelidade, realizando ações de forma a sempre manter o cliente satisfeito.

A ferramenta *brand equity* surgiu na década de 1980 e tem como objetivo interpretar os efeitos potenciais do gerenciamento de marca, *branding*. Essa ferramenta salienta a importância da marca na estratégia de marketing, assim, o *brand equity* ajudou na valorização das marcas, porém a variedade de conceitos atribuídas a ela faz com que a utilização dessa ferramenta seja confusa.

Segundo Keller e Machado (2006, p.31) os princípios básicos de *branding* e de *brand equity* são:

Surtem diferenças nos resultados conforme o ‘valor agregado’ conferido a um produto pela atividade anterior de marketing desenvolvida para sua marca. Esse valor pode ser criado para uma marca de muitas maneiras diferentes. O *brand equity* fornece um denominador comum para interpretar estratégias de marketing e avaliar o valor de uma marca. Há muitos modos de divulgar ou explorar uma marca em benefício da empresa (isso é, em termos de maiores receitas, custos mais baixos ou ambos).

Como afirmam Dhruv e Michael (2012) marcas consolidadas no mercado estão protegidas da concorrência. O desenvolvimento e manutenção da reputação de marca faz com que essa conquiste a fidelidade do cliente e a possibilidade de praticar preço *premium*, uma vez que o consumidor está disposto a pagar mais por um produto que o traga segurança, status ou outras características relacionadas ao posicionamento da marca. Assim, uma marca forte está salva da concorrência de preço, trabalhando com a diferenciação de marca. “O valor de marca, na perspectiva do consumidor, decorre de sua percepção das ações da empresa no sentido de construí-la. Se bem-sucedida, corresponde ao preço *premium* pago pelo produto, maior lealdade de marca e maior participação de mercado.” (TAVARES, 2008, p.393)

Não há um consenso sobre como mensurar o valor da marca, assim, existem várias teorias de como chegar a um resultado que auxilie nas tomadas de decisão administrativas. Os termos *brand equity* e *brand value* ou *brand valuation* não apresentam o mesmo significado para todos os autores, alguns defendem que os dois termos representam a mesma medida, já outros defendem que o *brand equity* está ligada a percepção do consumidor, já o *brand value* refere-se ao valor contábil do ativo intangível.

Assim, tem-se, segundo Aaker que:

O *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Para que certos ativos e passivos determinem o *brand equity*, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. [...]. Os ativos e passivos nos quais o *brand equity* se baseiam vão diferir de contexto a contexto. Contudo, podem, de forma prática, ser agrupados em cinco categorias. 1) Lealdade à marca. 2) Conhecimento do nome. 3) Qualidade percebida. 4) Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida. 5) outros ativos do proprietário da marca - patentes, *trademarks*, relações com os canais de distribuição etc. (AAKER, 1998, p.16)

O *brand equity* baseado no cliente é também conhecido pela sigla CBBE (*customer-based brand equity*). “A premissa básica do modelo CBBE é que a força de uma marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viveram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências ao longo do tempo.” (KELLER; MACHADO, 2006, p.36). É o resultado da percepção que o consumidor tem em relação a uma marca de acordo com experiências vividas, um *brand equity* positivo faz com que o consumidor valorize mais um produto quando esse está vinculado a determinada marca, esse elo criado entre marca e consumidor pode acarretar aumento nas vendas, fidelização dos clientes, redução nos custos com publicidade e marketing entre outras vantagens.

O dinheiro gasto no marketing de produtos não deve ser considerado ‘despesa’, mas sim ‘investimento’. Se não for adequadamente planejado e implementado, esse gasto pode não ser um bom investimento – talvez ele não crie as estruturas de conhecimento corretas na mente dos consumidores –, mas ainda assim deve ser considerado um investimento. Assim, o fator essencial é a qualidade do investimento na construção de marcas, e não sua quantidade. (KELLER; MACHADO, 2006, p.38).

Além de reduzir os custos com marketing, a marca pode simplificar o processo de comunicação com o consumidor, marcas muito conhecidas tendem a gastar menos com marketing e publicidade, pois elas trazem junto com seu nome ou logo muitas informações com relação a sua imagem e reputação.

Conforme Aaker (2007) são elementos do *brand equity*: 1 conhecimento, o qual tem como ponto chave se a marca é conhecida espontaneamente no mercado; 2 reputação, se a marca é respeitada e possui qualidade percebida; 3 diferenciação, se possui personalidade, vantagem no campo emocional e apresenta um ponto de diferenciação; 4 força, se está forte ou desgastada; relevância, se é considerada pelos consumidores; e 5 fidelidade, relacionado a se o consumidor é fiel a marca, quantos deles são fiéis e porque são.

2.1.4.1 Conhecimento

O conhecimento corresponde à capacidade de o consumidor lembrar-se espontaneamente da marca em resposta principalmente às ações de marketing. Ao iniciar seu processo de decisão de compra o consumidor seleciona uma lista de marcas conhecidas e que sejam relevantes para a satisfação de sua necessidade, assim, é fundamental que a marca esteja presente no dia a dia do público-alvo, fazendo com que esse lembre-se e considere a marca dentre as suas opções de compra.

Esta capacidade pode ser classificada em três níveis: reconhecimento, o nível mínimo de conhecimento da marca, no qual o consumidor reconhece sua existência e sua categoria ao ser apresentado à mesma; lembrança, no qual ao ser perguntado sobre determinada categoria de produto o consumidor considera a marca; e “*top of mind*”, quando a marca é a primeira a ser lembrada, podendo ser até a única marca lembrada do segmento. (AAKER, 1991 apud PINHO, 1996)

Conforme Keller (2003) o conhecimento de marca deve ser profundo, quando o consumidor espontaneamente e facilmente se lembra da marca, ou pode ser amplo, quando o consumidor se lembra da marca devido a algum impulso externo, como quando visualizada na gondola dos supermercados. Tendo que, quanto maior o conhecimento da marca maior a sua vantagem competitiva e a dificuldade dos concorrentes de conquistarem um espaço na mente do consumidor.

Conforme Pinho (1996, p.75) “No caso de um novo produto ou serviço, a publicidade comercial assume como objetivo básico criar o reconhecimento da marca, porque dificilmente há uma decisão de compra sem o prévio conhecimento da marca [...]”. As ações de marketing contribuem para tornar a marca mais familiar, destaca Reboul (apud Pinho, 1996) que a essência do *slogan* é a sua forma marcante, fácil de ser lembrada e agradável de ser repetida, com isso favorece a divulgação da marca e afeta o seu conhecimento.

2.1.4.2 Reputação

A imagem da marca corresponde a aspectos, características, que são percebidas pelos consumidores e que não estão diretamente ligadas as funções e características dos produtos, mas que interferem na decisão de compra. Assim, como apresentado por Keller (1998), refere-se a associações mantidas na mente do consumidor, podendo ser desenvolvidas pelos atributos, benefícios ou atitudes. Assim sendo, a imagem é construída através da percepção que o

consumidor tem das ações realizadas pelas empresas, ações essas vinculadas a sua identidade e posicionamento, a imagem criada pelo consumidor pode ser positiva, neutra ou negativa.

Por ser resultado de uma percepção do consumidor, apresenta variações entre diferentes públicos. “Elas podem variar segundo as diferenças de percepções desses públicos, segundo diferentes épocas, ocorrências de eventos e outras condições vigentes no andamento e no setor de atuação da empresa.” (TAVARES, 2008, p.198)

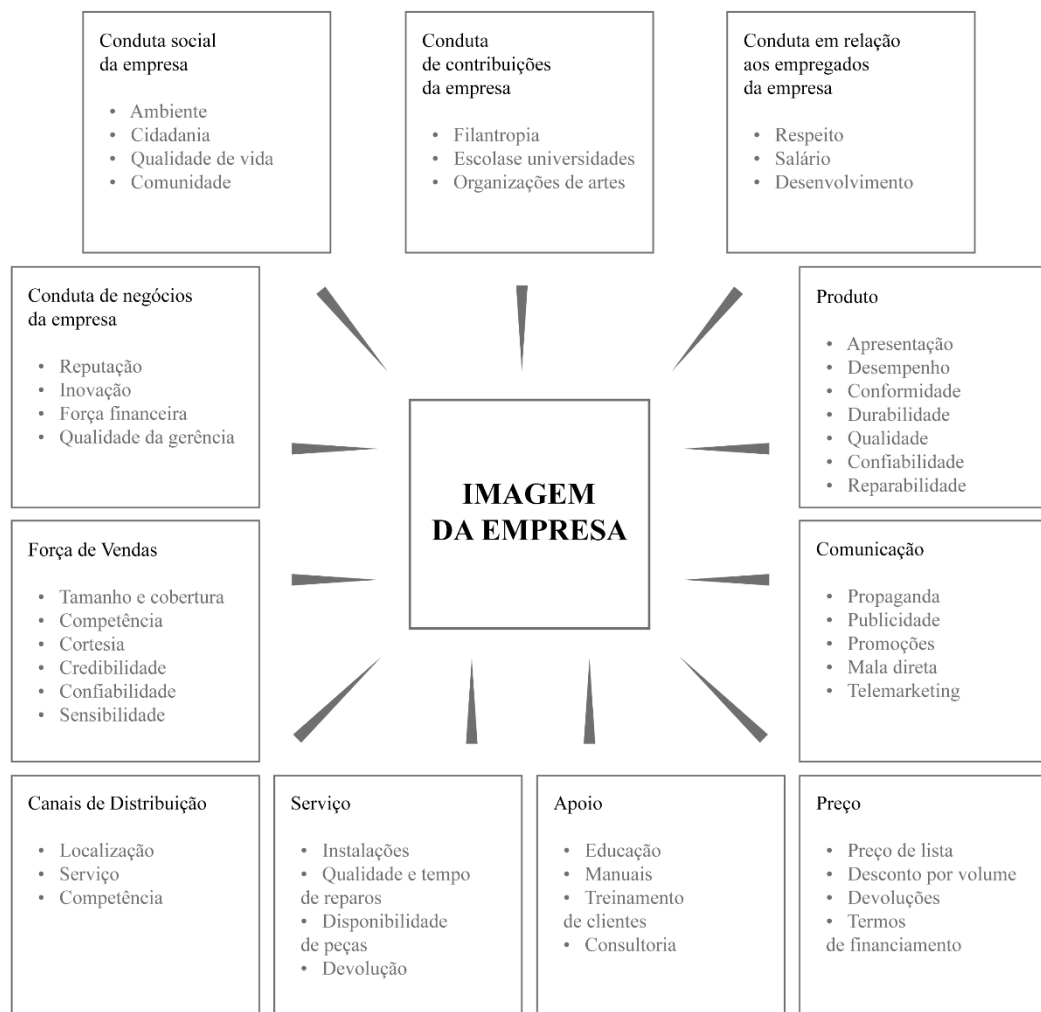
A imagem de uma marca é constituída pela visão que o consumidor tem de suas ações, da interação com o ambiente, de suas relações com os *stakeholders* e empregados, suas estratégias de marketing e da qualidade de produtos/serviços. Para Keller (apud LOW; LAMB, 2000) considera-se marca um conjunto de percepções sobre a marca em questão, essas percepções são fruto das associações mantidas na memória do consumidor que foram criadas através da qualidade dos produtos/serviços e das atitudes da organização.

Segundo Tavares (2008) o desenvolvimento da imagem está relacionado em primeiro nível com como o consumidor responde aos 4Ps adotados pela marca, em segundo nível corresponde a impressão tida com o atendimento, instalações, aparência do produto e outros, no terceiro nível está ligado aos relacionamentos que tem com os vários públicos e no quarto nível estão as questões políticas, econômicas, sociais e ambientais e também de cultura, valores, crenças, ideologias e leis.

Os esforços dos profissionais de marketing junto com os outros setores da empresa devem ser para criar no consumidor uma imagem da marca de acordo com sua missão, visão, valores e posicionamento, para isso deve-se realizar ações que ajudem a orientar os fatores que interferem na criação da imagem.

Reputação é reflexo da manutenção da imagem por um longo período de tempo, é um atributo conquistado no longo prazo através das práticas orientadas pela identidade e comunicadas pelo posicionamento.

Figura 3 - Fatores de imagem e seus atributos.



Fonte: Tavares (2008, p.213)

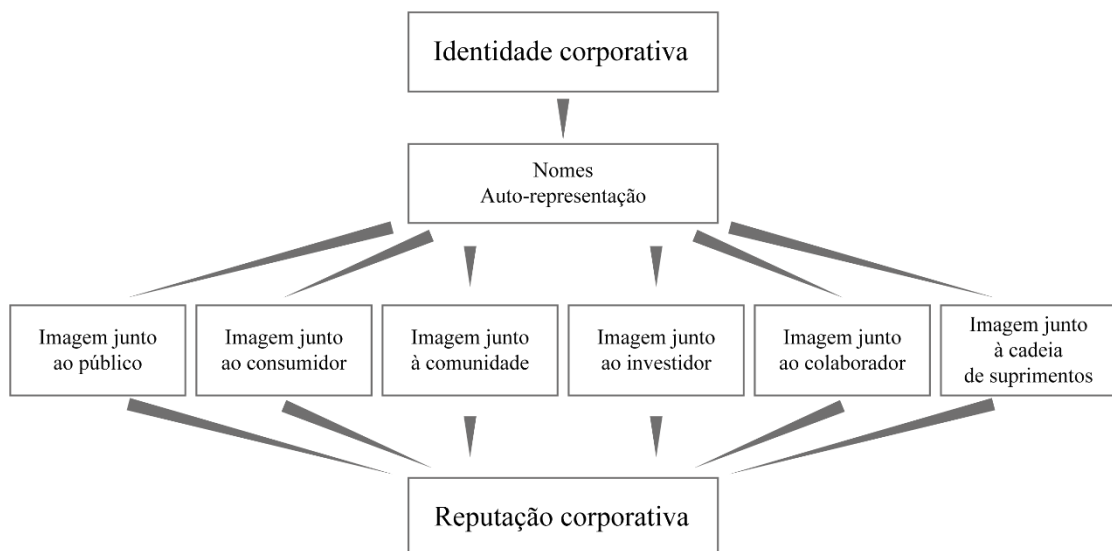
Assim, Fombrun e Shanley (1990) apresentam que a reputação é desenvolvida ao longo do tempo de acordo com as interações repetidas e as experiências acumuladas. As atitudes da empresa geram sua imagem, e a repetição dessas condutas na percepção dos *stakeholders* forma a reputação, a qual pode ser favorável ou desfavorável. Assim, uma imagem positiva gera uma reputação favorável, o que acarreta na expectativa dos *stakeholders* de que a empresa permanecerá cumprindo seus compromissos para com a sociedade.

Muito mais do que a imagem, que representa o que determinado público pensa sobre a marca de acordo com suas práticas diárias, a reputação é formada pela visão geral de seus vários públicos ao longo do tempo, constituída pelo conjunto de identidade, posicionamento e imagem. Segundo Oliveira (2007), a reputação é a solidificação da imagem, por esse motivo é duradoura e de longo prazo, dessa forma a empresa não deve focar na imagem, a qual é volátil, e sim na reputação por ser um conjunto de imagens formadas ao longo do tempo o que a torna

mais estável. Com isso “[...] cabe destacar as práticas de gestão que tornam a empresa admirada, um bom lugar para se trabalhar, uma boa provedora de produtos e serviços para seus clientes, um bom investimento para acionistas, uma boa “cidadã” em sua comunidade e uma parceira na cadeia de suprimentos ao longo do tempo.” (TAVARES, 2008, p.222)

Para Van Riel (1995) a reputação está relacionada com a trajetória da empresa, levando-se em consideração a relação construída com os agentes que definem e avaliam a reputação da mesma. Com isso no gerenciamento da reputação da marca é importante que a empresa saiba administrar os fatores ambientais e valorizar os fatores que auxiliam na construção de uma boa reputação, semelhante ao que deve ser feito com a imagem, porém, leva-se em consideração um tempo mais longo. Os fatores ambientais, os quais são dificilmente controlados ou incontrolláveis devem ser monitorados e quando possível gerenciados, de forma a transmitir os valores da marca. São eles: setor da economia em que atua; meio ambiente, cada vez mais há a cobrança dos consumidores por marcas sustentáveis; diversificação, como aquisição de novos negócios, os quais podem afetar positiva ou negativamente; conflito de interesses, não satisfazendo todos os públicos no mesmo nível; e acontecimentos involuntários, como crises, acidentes, sabotagens, etc.

Figura 4 - Construindo a reputação



Fonte: Tavares (2008, p.222)

O maior desafio para a construção e manutenção da reputação está em atender todos os seus públicos, internos e externos, de forma harmônica, fazendo com que todos fiquem satisfeitos em níveis semelhantes e com percepções aproximadas de o que é a marca. Se bem

gerenciados, os seguintes fatores auxiliam na construção de uma boa reputação: orientação comunitária e societária; inovação; preocupação com o cliente; presença e sucesso; orientação local versus global; e ser uma boa alternativa de investimento.

Outro fator que interfere na criação de uma reputação consistente é a manutenção do padrão e aumento da qualidade, isso porque é usada pelos consumidores como critério de ajuda na tomada de decisão, muitas vezes quando nem conhecem o produto. Com isso esses dois pontos garantem que o cliente não ficará frustrado com o consumo do bem ou serviço e é capaz de contribuir para a fidelização dos clientes. O consumidor está disposto a pagar mais por produtos com boa reputação, já que lhe traz o sentimento de segurança, assim, é de interesse da empresa a manutenção de sua reputação. “Contudo, as ações focadas na identidade e no posicionamento têm como reflexo a imagem e a reputação da empresa. Assim, tão importante quanto as ações são as mensurações de seu impacto junto aos vários públicos de interesse.” (TAVARES, 2008, p.230).

Como formas de avaliar a reputação de uma empresa pode-se utilizar as seguintes categorias e atributos: qualidade dos produtos e serviços; qualidade do gerenciamento; inovação; responsabilidade social e ambiental; força financeira; qualidade do marketing; liderança de mercado; qualidade estratégica; habilidade para atrair, desenvolver e reter talentos. (THOMAZ; BRITO apud GOMES; GONÇALVES; CAMILO, 2009)

2.1.4.3 Diferenciação

A diferenciação com o passar dos anos e o aumento expressivo da concorrência se tornou o ponto chave para o fortalecimento de uma marca. Segundo Tavares (2008) de acordo com a Brand Asset Valuator, o valor das marcas pode ser comparado através de quatro pontos chaves: diferenciação, relevância, estima (popularidade) e conhecimento. Através dos estudos realizados pela BAV constatou-se que organizações bem-sucedidas e saudáveis apresentam uma hierarquia entre esses pontos, sendo a diferenciação maior que relevância, que é maior que estima, que é maior que conhecimento.

A superioridade observada da diferenciação dentre os pontos chaves pode ser compreendido já que para superar as expectativas do cliente é necessária a constante manutenção dos fatores de diferenciação e do desenvolvimento constante de novidades, uma vez que com o tempo as empresas responsivas as tendências começaram a produzir produtos/serviços semelhantes. Toda via é importante relembrar que para que a diferenciação surta efeitos com relação ao consumidor a marca deve ser relevante ao mesmo.

“Um diferenciador de marca é uma característica, componente, serviço ou propaganda com marca que cria um ponto de diferenciação para uma oferta com marca que seja significativa para os consumidores e que merece um gerenciamento ativo por um longo período.” (AAKER, 2007, p.149)

2.1.4.4 Força

Caputo, Macedo e Nogueira (2008, p.5) afirmam que:

De maneira geral, a marca é um vínculo de confiança, e sua força está nas associações que o cliente faz quanto aos benefícios materiais e imateriais que proporciona. [...] A intensidade com que se estabelece esta conexão determina a força da marca e, conseqüentemente, seu valor.

Conforme Tavares (2008) a construção de uma marca forte ocorre ao longo do tempo, pois é com a concretização de uma imagem na mente do consumidor e demais *stakeholders* e da relevância de marca que se desenvolve o valor de marca. Deve-se, para isso, gerenciar a marca de forma a mantê-la jovem e atual.

Como a força da marca é gerada pela percepção dos consumidores, tomando como base principalmente a comparação entre as experiências vividas com a marca e com as marcas concorrentes, a percepção de valor da força da marca é influência na decisão de compra futura do público-alvo (GHANTOUS E JAOLIS; NYADZAYO; MATANDA E EWING, apud MELO; BORINI; CUNHA, 2014).

A marca necessita valorizar o passado, tradições relevantes para sua imagem, o presente, através de suas ações e do relacionamento com o cliente, e o futuro, o qual deve ser planejado e desenvolvido com constantes inovações e buscando a diferenciação, sempre alinhando as ações com as necessidades do consumidor. As decisões tomadas para se manter atualizada e diferenciada no mercado são definidas pela sua identidade e o seu posicionamento, sendo que, a percepção dessas ações pelo consumidor representa a imagem e reputação da marca. “A manutenção e permanência delas – imagem e reputação – ao longo do tempo são fatores fundamentais na construção do valor de marca.” (TAVARES, 2008, p.198)

De acordo com Keller (2003), características da marca, como força, singularidade e outras, são importantes para a construção de uma marca forte na mente do consumidor e afetam a resposta do mesmo às ações de marketing realizadas pelas organizações. Diferenciando-se na mente do consumidor e afetando no sucesso dos programas de marketing, o reconhecimento da marca é a fonte do *brand equity*.

LOUR (2000, p.33) define força de marca como sendo a soma de diferenciação e relevância, explicando que:

[...] a lógica é que uma marca tem de possuir ambas as características para se assumir como uma marca forte. Neste sentido, a diferenciação assume um papel pioneiro na concepção, já que se encontra positivamente correlacionada com o valor da marca, isto é, um elevado grau de diferenciação se reflete num elevado valor da marca. Por isso, as novas marcas com ambição de se tornarem marcas líderes devem começar por desenvolver uma estratégia de diferenciação. Por outro lado, a relevância desempenha um papel complementar ao ser determinante para a atração de uma base alargada de consumidores (por exemplo, Ferrari e Jaguar possuem elevados níveis de diferenciação associados a baixos níveis de relevância – poucos indivíduos consideram a hipótese de comprá-los em face da impraticabilidade do seu uso diário e do seu custo elevado). Há ainda a salientar a existência de uma forte correlação positiva entre os níveis de relevância e os níveis de penetração nos lares.

2.1.4.5 Relevância

Segundo Aaker (2007) quando são encontradas as duas seguintes condições é que a relevância de uma marca pode acontecer: o cliente deve possuir uma necessidade percebida ou desejo por uma determinada categoria de produto que possua certa característica; e a marca deve estar em um conjunto considerado relevante para o atendimento dessa necessidade ou desejo.

Relevância é então a capacidade da marca em suprir as necessidades do cliente junto ao potencial de ser lembrada como alternativa de solução dos problemas. Uma marca não será relevante se tiver capacidade de atender ao cliente, porém, não seja lembrada, e vice e versa. Então uma marca para ser considerada relevante deve desenvolver um nível suficiente de visibilidade e credibilidade quanto ao desempenho. “Além disso, deve ser vista como algo que ultrapassa o limite da performance para que seja levada em consideração.” (AAKER, 2007, p.117)

A relevância é extremamente importante para o fortalecimento de marca já que caso o consumidor não lembre da mesma ou ela não forneça o produto/serviço que atenda às necessidades de consumo, fatores como diferenciação, atitude ou relacionamento com o consumidor não apresentarão resultados. Assim, é imprescindível que seja desenvolvido à marca um nível mínimo de visibilidade, credibilidade e qualidade percebida.

Quadro 2 - Manutenção da relevância.

Resposta da empresa às tendências	Alheia às tendências do mercado	Detecta e responde às tendências de categorias/subcategorias emergentes	Direciona tendências de mercado e cria/influencia categorias/subcategorias
Relação da empresa com o mercado	Negligentes com tendências	Responsivos às tendências	Direcionadores de tendências

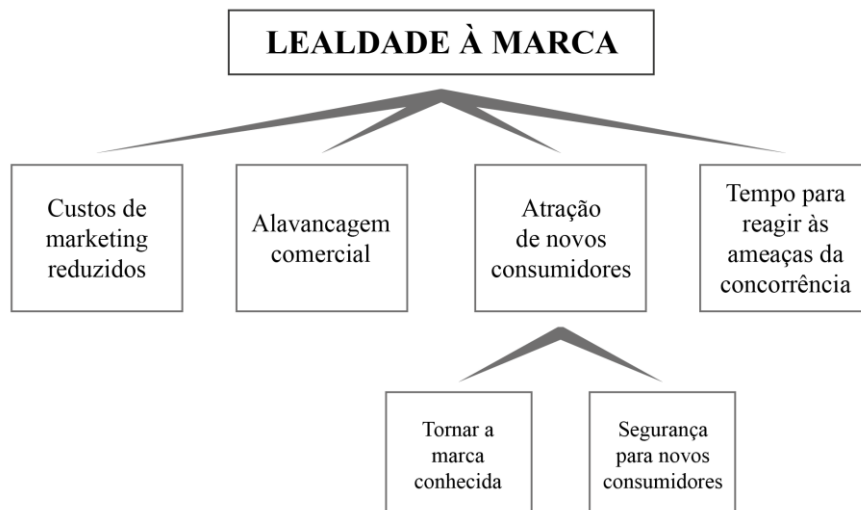
Fonte: Aaker (2007, p.124)

2.1.4.6 Lealdade

É importante que a marca esteja associada à satisfação, qualidade e valor para que seja possível conquistar a lealdade do cliente, praticar o preço *premium*, obter compras repetidas, propaganda boca a boca e um fluxo contínuo de lucros. (GALE; WOOD, 1996).

Existem diferentes níveis de lealdade a marca e segundo Aaker (1998) são divididos em: não-leal à marca, havendo indiferença, cada marca é percebida como adequada e o nome não apresenta importância relevante na decisão de compra, a compra costuma ser determinada pelo preço; satisfeito, neste nível o consumidor não apresenta motivos pra trocar de marca, principalmente se isso acarretar esforços, porém é um cliente vulnerável aos concorrentes capazes de criar benefícios na mudança, pode ser denominado de comprador habitual; satisfeito e com medo dos custos de mudança, podendo esses custos serem de tempo, dinheiro ou performance; gosta da marca, sua associação com a marca pode ser devido a um conjunto de experiência de uso ou a uma alta qualidade percebida, são os clientes fidelizados, eles possuem motivos concretos para não trocarem de marca; comprador comprometido, corresponde aquele cliente que além de ser fiel atrai novos consumidores para experimentarem os produtos ou serviços devido ao seu bom relacionamento com a marca.

Figura 5 – O valor da Lealdade à marca



Fonte: Aaker (1998, p.48)

Conforme Sheth, Mittal e Newman (2001) existem três maneiras de se mensurar a lealdade da marca, são elas: proporção de compra, corresponde ao número de vezes em que a marca preferida é adquirida dividido pelo número total de compras; sequência de compra, considera a constância que o cliente troca de marca, o tempo que ele permanece comprado

determinada marca e o tempo que demora para voltar a comprá-la; e probabilidade de compra, baseada na história de compra do cliente à longo prazo.

2.2 POSICIONAMENTO

Diante de um mercado com inúmeros anúncios em diversas mídias e com a existência de um excesso de informação sobre produtos semelhantes, as marcas, caso não possuam uma boa relação com o consumidor, podem passar despercebidas. Por isso é fundamental diferenciar-se dos concorrentes e se consolidar na mente do público-alvo.

Segundo Ries e Trout (1986 apud TAVARES, 2008 e WHEELER, 2012) os principais difusores da proposta de posicionamento, defendendo a ideia de que é importante que as empresas se posicionem na mente do consumidor e descreveram três eras na publicidade, sendo elas a do produto – década de 1950 –, a da imagem – década de 1960 – e hoje a do posicionamento. Foi uma evolução na qual com o tempo as empresas foram percebendo que não bastava vender um produto, e sim desenvolver, através do marketing, uma imagem da marca e posteriormente também a necessidade de se posicionar, uma vez que com o aumento constante do número de informação difundida, o consumidor cria filtros que levam em conta ideias e conceitos, que o mesmo possui sobre as empresas e seus produtos, podendo ou não gerar preferência pela marca.

Oliveira e Campomar (2012) trazem em seu artigo que de acordo com Toledo e Hemzo (1991), Oliveira e Motta (2011) e Kotler (2006) a importância do posicionamento está em o consumidor ser estimulado a fazer suas escolhas de acordo com conceitos desenvolvidos sobre a oferta, com base na marca. Ajudando-o a determinar qual produto, oferta e marca atendem melhor suas necessidades.

Assim, o posicionamento deve ser usado como estratégia para o alcance da vantagem competitiva. A empresa deve se posicionar de forma a se diferenciar do concorrente, então o posicionamento é construído de acordo com o setor de atuação da empresa. A diferenciação permite que as empresas fujam da briga pelo menor preço, atribuindo ao seu serviço ou produto outros valores reconhecidos pelo cliente, que o leva a decisão de compra.

Posicionamento, na perspectiva estratégica, é o processo de enfatizar a distinção da marca à luz da concorrência. O posicionamento foca-se no centro de uma triangulação: a marca, o consumidor e a concorrência. Refere-se à pertinência e à diferenciação: a qual classe de uso ou categoria de produto a marca pertence; em que e como ela se diferencia dessa classe ou categoria a qual pertence. Depende de como essa diferenciação pode ser feita, seja ela tangível ou psicológica para representar valor para o cliente. Os profissionais de marketing precisam encontrar um entalhe ou posição na mente do consumidor para a marca ocupar, distinta de marcas

concorrentes. Isso envolve colocar em relevo características da marca associadas ao que o consumidor percebe e valoriza. (TAVARES, 2008, p.184)

Ainda conforme Tavares (2008) o mercado é segmentado por natureza, pois as pessoas possuem formas, gostos e estilos diferentes de solucionar seus problemas, uma vez que nenhuma empresa é capaz de atender de forma eficaz e eficiente todas as variedades de consumidores existentes. Essa deve avaliar qual o foco que deve tomar para que melhor se desenvolva no mercado, agregue valor e aumente os lucros, com isso é possível determinar qual é o posicionamento que deverá ser tomado. Deve haver uma sintonia entre as capacidades da empresa e o grupo de consumidores que essa pretende alcançar com seu posicionamento.

A estratégia de posicionamento pode estar vinculada diretamente ao potencial do produto, quando o foco é esse, as marcas tendem a focar seus esforços no setor de P&D, pesquisa e desenvolvimento, trazendo de tempos em tempos inovações para o cliente, o qual espera da marca o desenvolvimento de produtos cada vez mais seguros, potentes, econômicos, etc. Ou a experiência de consumo, quando o foco é dado para benefícios experimentais, práticas como o estudo da neurociência, da psicologia e do comportamento do consumidor são desenvolvidos de forma a criarem sensações, desejos, respostas e outros no cliente de forma muitas vezes inconsciente (TAVARES, 2008).

Para ter sucesso em um meio de tantos estímulos, descrito por Ries e Trout (2009) como supercomunicativo, a comunicação é o diferencial, mesmo soando contraditório. “Posicionamento é o primeiro sistema de pensamento que dá conta da dificuldade de se fazer ouvir em nossa sociedade supercomunicativa.” (RIES; TROUT, 2009, p.20).

As pessoas tendem a aceitar somente novas informações que combinam com seu estado de espírito no momento. Como um filtro, tende a ignorar todo o resto. Ou seja, as pessoas só escutam o que querem escutar, só veem o que querem ver. Sabendo-se disso, o posicionamento deve ser seletivo e concentrar-se em metas bem definidas (RIES; TROUT, 2009).

Ries e Trout (2009) esclarecem que a maneira mais fácil de entrar na mente de uma pessoa é ser o primeiro. Exemplificando que facilmente se lembra a primeira pessoa a pisar na lua, a montanha mais alta do mundo, enquanto se apresenta dificuldade em recordar do segundo lugar nesses diferentes casos. O primeiro a marcar posição tem enorme vantagem competitiva.

Para contrapor, faz-se necessário comentar o caso do refrigerante Pepsi, que através da campanha publicitária bem-humorada, “Pode ser Pepsi?”, a marca assume sua posição de não ser a primeira opção do consumidor, sugere que a segunda opção pode ser tão boa quanto a primeira. Ao expor que a escolha da maioria é pela concorrente, conquistou simpatia que as

pessoas têm pelo perdedor. A empresa não é a primeira, porém é a primeira a ocupar a posição número dois e não tenta modificar a realidade com anúncios fantasiosos.

Antes de criar ou repensar o posicionamento é essencial realizar uma análise de mercado em pontos que afetam a identidade da marca. Devem-se identificar as melhores práticas neste negócio, identificar pontos de diferenciação relevantes para esta marca.

Segundo Kotler e Keller (2012) toda estratégia de marketing se baseia em segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento. Complementa:

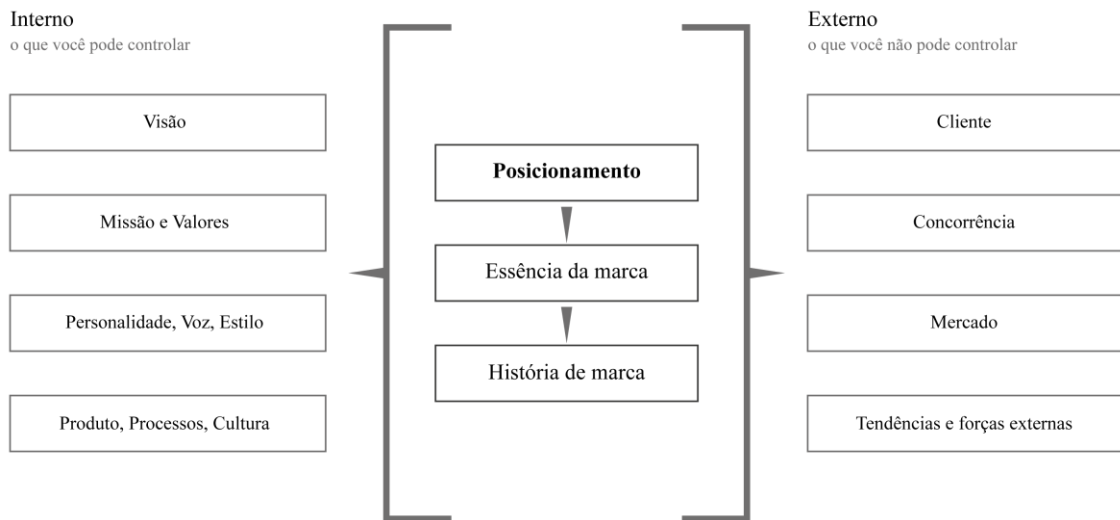
Mais especificamente, para decidir o posicionamento é preciso: (1) determinar uma estrutura de referência, identificando o mercado-alvo e a concorrência relevante; (2) identificar as associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença com base nessa estrutura de referência; e (3) criar um mantra para a marca que resuma seu posicionamento e sua essência. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 295)

A estrutura de referência competitiva define sua concorrência e, assim, quais marcas exigem sua análise. Os pontos de diferença são os atributos associados à marca, que evitam a escolha do produto da concorrência. O mantra deve ser a essência da marca, de forma a deixar claro para os *stakeholders* o que pretende transmitir ao público. Dessa maneira fica mais fácil tomar decisões e realizar atividades de marketing adequadas com a imagem que o cliente possui, afim de não causar contradições, confusões e até mesmo impressões negativas vinculadas à marca.

Para uma marca conseguir se posicionar de forma eficaz, os clientes devem considerar toda vantagem competitiva como uma vantagem do cliente. Uma dificuldade das empresas em se posicionar é que os atributos e benefícios são negativamente relacionados. Como exemplo uma empresa que quer posicionar seu produto como saboroso e ainda com baixas calorias, ou um produto barato e sofisticado. É comum ter aspectos positivos e negativos, a diferenciação será na maneira de balancear de forma compensatória esses opostos.

Segundo Ries e Ries (2000) é preciso que a marca se concentre em um foco para que essa se fortaleça, dessa forma o posicionamento é o caminho para a valorização de uma marca. Devem ser determinados: a categoria de negócio, a proposta de valor e a diferenciação para que o posicionamento seja definido. Segundo Wheeler (2012) primeiramente precisa ter a compreensão da marca através da definição da visão, missão, valores, proposta de valor, cultura, mercado-alvo, tendências, os 4Ps, a análise SWOT, entre outros, posteriormente deixar essas informações mais claras, através da determinação dos valores essenciais, atributos de marca, vantagem competitiva e da estratégia de marca para que se possa determinar o posicionamento e em seguida definir a essência da marca.

Figura 6 - Posicionamento de marca



Fonte: Wheeler (2012, p.24)

Deve haver respaldo para não existir distorções na mensagem perante o consumidor e, assim, transmitir uma imagem diferente da pretendida, o correto posicionamento facilita o processo de decisão de compra do consumidor.

2.2.1 Pontos de Diferença e Paridade

Conforme afirma Kotler e Keller (2012, p.297),

Depois de estabelecer a estrutura de referência competitiva para o posicionamento, por meio da definição do mercado-alvo e da natureza da concorrência, os profissionais de marketing podem definir as associações apropriadas de pontos de diferença e pontos de paridade.

Os pontos de diferença são os aspectos da marca que os consumidores avaliam positivamente como um benefício. Conforme Kotler e Keller (2012), existem três critérios para determinar se uma associação à marca pode ser um ponto de diferença: nível de desejo, capacidade de entrega e grau de diferenciação. O aspecto deve ser algo que seja relevante e desejável ao consumidor e com justificativas coerentes que comprovem o benefício. Deve ter estrutura para manter a associação da marca na mente do cliente e ainda deve existir uma expressiva diferença e superioridade competitiva.

Os pontos de paridade são associações à marca, mas que não obrigatoriamente são apenas dela. Segundo Kotler e Keller (2012), assumem duas formas básicas: paridade de categoria e de concorrência.

Os pontos de paridade de categoria são condições básicas para a escolha da marca. São mutáveis de acordo com a tecnologia, mudança jurídicas e de consumo. Já os pontos de paridade da concorrência são associações que excluem elementos de uma marca analisados como pontos

fracos. Os pontos de paridade de concorrência fazem com que consumidores neguem vulnerabilidade da marca por causa de seus próprios pontos de diferença, um exemplo é achar que um biscoito não é saboroso pelo motivo de ser light.

É preciso desconstruir certas associações negativas da mente do consumidor, provando de forma compreensível seus benefícios, e também alcançar o ponto de equilíbrio nas áreas em que possa estar em desvantagem se aproximando das áreas com vantagens.

2.3 REPOSICIONAMENTO

Para de Oliveira (2008), reposicionamento é o realinhamento de novas diretrizes para o posicionamento da marca a fim de adequá-lo ao mercado em mudanças ou alcançar um novo público-alvo. Já segundo Aaker (1998) a estratégia de reposicionamento consiste em uma mudança na proposta de valor percebida pelo público-alvo, sendo uma mudança nas associações da marca já existentes.

Em seu artigo Reposicionamento em Marketing, Braulio Oliveira (2008, p.6) afirma que:

[...] a operacionalização do reposicionamento deve envolver a mudança das associações já desenvolvidas pelo público-alvo (estimuladas ou não pela empresa), de forma que ele passe a realizar considerações diferentes das realizadas até então sobre uma oferta ou empresa, em termos relativos à concorrência, havendo, então, mudança da proposta de valor, pela visão do consumidor.

Brevetti (1995 apud OLIVEIRA, 2008) aprofunda em sua definição de reposicionamento como sendo algo que pode ser apenas estético, como a mudança do logotipo, até uma mudança mais profunda, como a alteração na filosofia empresarial. Observa também que para o reposicionamento alcançar o sucesso é fundamental que se trabalhar em vários pontos da empresa, a fim de alcançar os objetivos esperados, apenas a mudança do logotipo, por exemplo, tende a não promover a alteração esperada na perspectiva de valor do público-alvo acerca da marca.

Seguindo a linha de raciocínio de Brevetti, Lovelock e Wright e Berkowitz (2001, p.192) definem que “O reposicionamento pode envolver a adição de novos serviços ou o abandono de certas ofertas e o afastamento total em relação a certos mercados.” e que “[...] uma empresa pode reposicionar um produto ao mudar um ou mais dos quatro elementos do mix de marketing.” (BERKOWITZ; ET ALL, 2003, p.43).

Dhruv e Michael conseguem em seu conceito de reposicionamento abranger de forma clara todos os conceitos já mencionados:

O reposicionamento da marca ou reformulação de marca refere-se a uma estratégia pela qual os profissionais de marketing trocam o foco de uma marca para buscar

novos mercados ou realinhar o posicionamento central da marca com as preferências do mercado em mudança. (DHRUV; MICHAEL, 2012, p.200)

Assim, pode-se inferir que o reposicionamento é a alteração dos valores da empresa e de como esta é vista pelo consumidor, o reposicionamento de marca pode ser desenvolvido preocupando-se apenas com a construção de uma nova estratégia de comunicação com o público alvo, exemplo a criação de um novo logotipo, porém, para que alcance o sucesso à longo prazo, as mudanças devem ser desenvolvidas na raiz da empresa, com mudanças nas políticas internas e externas, mix de produtos, comunicação, embalagens, público-alvo e outros em um projeto planejado e implantado com o uso de estratégias bem elaboradas de acordo com os objetivos.

A decisão por um reposicionamento de marca envolve desafios, investimentos elevados e riscos. Mal executado ou realizado por modismo, ao invés de tendência de mercado de longo prazo, pode gerar um alto custo para a empresa ou até mesmo leva-la a falência (RIES; TROUNT, 2009).

Porém é fundamental que a empresa identifique a necessidade gerada pelo mercado de se reposicionar. De acordo com Trout e Rivkin (1996, p.56) o “[...] reposicionamento torna-se uma necessidade quando as atitudes do consumidor mudam, a tecnologia deixa para trás os produtos existentes e os produtos se desviam da percepção cultivada durante muito tempo pelo consumidor.”. Assim, apesar dos riscos e de ser preciso um projeto bem estruturado de reposicionamento para que esse gere bons frutos é fundamental que as empresas se mantenham atualizadas no mercado e atendendo aos desejos do público-alvo, assim, o reposicionamento de marca se torna peça chave para a permanência das empresas no mercado ao longo de muitos anos.

Dessa forma é importante entender um pouco mais sobre quais são as modalidades de reposicionamentos possíveis, quais os principais fatores que fazem com que o reposicionamento seja necessário e quais os processos básicos para a realização de um reposicionamento.

Para Jain (2000, p.364-367) há três modalidades de reposicionamento possíveis, sendo a primeira destinada a consumidores existentes, na qual a empresa se preocupa em revitalizar a marca junto ao público alvo já atendido, a segunda é a destinada a novos consumidores, na qual há um estudo de mercado e se decide pela mudança de público-alvo e a terceira destina-se a divulgação de novas funções, ou qualidades de produtos já existentes. Mantendo a mesma linha Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004) apresentam que o reposicionamento pode ser realizado

com o objetivo de crescer em mercados já estabilizados ou corrigir posicionamentos defasados ou equivocados.

Palmer e Cole (1995) descrevem os motivos que levam ao reposicionamento como sendo: inadequação do posicionamento atual, por motivos de superestimar o mercado em que a empresa está inserida, no processo de desenvolvimento do planejamento vigente; mudança no comportamento e nos interesses do público-alvo; e o objetivo de se alcançar mercados mais atrativos.

Após a identificação da necessidade de se reposicionar a empresa deve, segundo Cafarelli (1980), passar pelos seguintes processos de construção: 1. Definir o problema: consiste em perceber que o atual posicionamento não é mais o adequado e que um reposicionamento pode trazer benefícios para a empresa; 2. Identificar os seguimentos de mercado; 3. Entender o público-alvo: é possível se entender o público-alvo através de pesquisas e testes a fim de compreender quais são suas atitudes e percepções; 4. Testar o novo posicionamento: antes de se elaborar o plano de comunicação é recomendado submeter o posicionamento planejado a testes com o público escolhido, com o propósito de compreender melhor a interação posicionamento e cliente; 5. Elaborar a comunicação: refere-se a construir um programa de comunicação que passe ao cliente os aspectos do novo reposicionamento; 6. Testar a comunicação: momento usado para se identificar os pontos que podem ser melhorados, com o objetivo de obter os objetivos traçados; 7. Testar a estratégia de marketing criada: é a aplicação da nova estratégia em determinados locais, para que ajustes possam ser realizados antes da implantação total do novo reposicionamento.

Conforme o exposto anteriormente é importante lembrar que “[...] a decisão de posicionamento para uma marca estabelecida é complicada, em razão do conjunto de associações já desenvolvido. Como resultado, é necessário considerar quais associações devem ser enfraquecidas ou eliminadas, e, por outro lado, quais devem ser criadas ou fortalecidas.” (AAKER, 1998, p.164).

Destaca-se a diferença existente entre dois conceitos que em muitos casos acabam por serem confundidos, *Rebranding* é a criação de um novo nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses, para o estabelecimento da marca com a intenção de desenvolver uma nova e diferenciada posição na mente dos *stakeholders* e concorrentes (LAMBKIN; MUZELLEC, 2008). De acordo com Dixon e James (2015) *rebranding* é um processo deliberado e sistemático de criação voltado para o futuro com o objetivo de aproveitar oportunidades através do alinhamento e da representação dos seus diferenciais de mercado. Inclui um novo nome, logótipo, identidade, linguagem de marketing e experiência de consumo. Enquanto que o

reposicionamento apresenta mudanças na postura, nos valores da empresa, no seu posicionamento, adotado e comunicado para o consumidor. Lambkin e Muzellec (2006), também esclarecem que o reposicionamento da marca é fundamental para as estratégias de *rebranding*.

2.3.1 Estudos anteriores

Como referência de estudos anteriores foram escolhidos três trabalhos que tratam sobre o tema reposicionamento de marca ou marketing.

O objetivo do trabalho Proposta de um Modelo para Reposicionamentos em Marketing, dos autores Braulio Oliveira e Marcos Cortez Campomar (2012), é de buscar consolidar as principais questões e variáveis importantes no que tange à operacionalização do reposicionamento em marketing, pois o reposicionamento é uma estratégia adequada para se alcançar oportunidades positivas em um novo posicionamento. Assim, as seguintes empresas foram estudadas: Atlantica, um grupo brasileiro franqueador master da Choice International, empresa hoteleira que opera mundialmente; e Reinassence, um hotel pertencente ao grupo norte-americano Marriot, que também opera mundialmente. Inferiu-se que devido a velocidade de mudanças em mercados competitivos, é necessário a avaliação periódica do posicionamento obtido, para definir adequadamente se mantém o posicionamento ou se realiza um reposicionamento. Outro ponto é que diversas atividades de marketing, tais como a segmentação do mercado e o uso de pesquisa, são fundamentais para que o processo possa ser efetivado com sucesso. E que todas as variáveis controláveis do marketing são significativas para que o reposicionamento obtenha sucesso.

Também referente ao setor hoteleiro o trabalho Reposicionamento em Marketing: O Caso da Atlantica Hotels, do autor Braulio Oliveira (2008), discorre sobre a operacionalização do reposicionamento em marketing, apresentando os resultados de um estudo de caso holístico realizado na empresa Atlantica Hotels International. Compreende-se que o reposicionamento implica na alteração da proposta de valor da empresa para com o seu público-alvo, e reconhece a complexidade do processo, destacando também a evidência de riscos e dificuldades associados ao processo de reposicionamento. Assim, o foco do estudo é no processo de reposicionamento e em suas dificuldades de elaboração e implementação.

Reposicionamento de Marcas: estudo de casos brasileiros, dos autores Francisco Antonio Serralvo e Marcio Tadeu Furrier (2008), objetiva aprofundar o conhecimento existente sobre o processo de reposicionamento de marcas. Devido a importância do assunto na gestão do marketing em ambientes competitivos – O critério de seleção utilizado para a escolhas dos

casos estudados foi o prêmio Top de Marketing concedido pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, assim, as empresas estudadas foram: Leite de Rosa, Bahia, Mastercard, CBN, Telefônica e UNIMED. Com a realização do estudo sugere-se que o processo de reposicionamento é composto por três blocos de atividades, diagnóstico, decisão e implementação e conclui-se que os casos em estudo apresentam conformidade com os modelos teóricos de reposicionamento de marcas oriundos do levantamento bibliográfico.

E por fim o trabalho Reposicionamento de marca: um plano de ações aplicado a uma vinícola, dos autores Gabriel Sperandio Milan, Franco Onzi Perini e Deonir De Toni (2004), objetiva determinar um plano de ação para o reposicionamento da marca Casa Perini, a fim de fortalecê-la e disseminá-la como uma marca de vinho e espumantes de alta qualidade. E apresenta como conclusão que a identificação que a imagem da marca influencia diretamente no comportamento de compra.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho serão apresentados neste capítulo, que abordará a caracterização do estudo, os casos e unidades de análise, a coleta e análise dos dados e a delimitação da pesquisa.

De acordo com Moresi (2003) a pesquisa é a procura por respostas a questões propostas. Em relação à abordagem de investigação, optou-se pela pesquisa qualitativa, pois, conforme Malhotra (2005, p.113) “A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema. [...] também é apropriada ao enfrentarmos uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas.”

Quanto ao tipo da pesquisa trata-se de um estudo exploratório, o qual segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.63) “[...] realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema [...]”.

O estudo de caso é a pesquisa realizada com base em determinado indivíduo ou grupo que represente o seu universo (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007). O presente trabalho foi desenvolvido através de um estudo multicase, o qual estuda mais de um caso a fim de melhor representar o universo em análise, como afirma, Yin (2001), o estudo multicase apresenta uma maior abrangência, pois não se limita a uma só organização.

Utilizou-se a entrevista em profundidade como método de coleta dos dados primários e faz-se necessário o uso do roteiro de entrevista, apêndice B, com questões parcialmente estruturadas, que segundo Gil (2002, p.117) “[...] entre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade. [...] Pode ser parcialmente estruturada, quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso.”. Malhotra (2005, p.119) define que entrevista em profundidade são “[...] conversas levemente estruturadas com indivíduos escolhidos do público-alvo. [...] são conduzidas uma a uma. Elas duram, em geral, de 30 minutos a mais de uma hora [...]”.

Com o intuito de alcançar os objetivos específicos foram criadas categorias de análise, em que para cada categoria foram desenvolvidas perguntas que viabilizam a compreensão e o estudo de cada empresa possibilitando o cruzamento das informações e inferências específicas que levam a resposta do objetivo geral.

Quadro 3 - Categorias de análise

Categorias de análise	Perguntas
Perfil do gestor	01 até 05
Caracterização da empresa	06 até 20
Gestão da marca	26 e 28
Motivos para o reposicionamento	21 e 22
Cronologia do reposicionamento	07 e 23
Elementos de marca e ações de marketing reposicionados	24
Estratégias adotadas para o reposicionamento	25 e 27
Mudanças percebidas pelo gestor	29 até 35
Dificuldades na implementação do reposicionamento	36
Relevância da marca	28 até 31 e 35

Fonte: Autora (2015)

O processo de coleta de dados foi constituído por três entrevistas em profundidade com os gestores das três empresas estudadas. A técnica escolhida para a definição dos casos e das unidades de análise foi não-probabilística por acessibilidade. Optou-se pelo critério de acessibilidade devido à dificuldade de acesso aos entrevistados. Segundo Gil (2008, p.94) para o modelo por acessibilidade ou por conveniência “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.”

Após o contato com as empresas que possuíam o perfil desejado, marcas do setor alimentício, fundadas em Santa Catarina e que passaram pelo processo de reposicionamento de marca, foram marcadas as entrevistas com as empresas que aceitaram participar do estudo e assinados os termos de consentimento livre e esclarecido presente no Apêndice A. A primeira entrevista realizada foi com o gestor da Gokoni, a qual foi realizada via Skype no dia 23/07/2015, a segunda com o gestor da Dunati, a qual foi realizada na sede da empresa no dia 01/09/2015 e a terceira com o gestor da Letuca, a qual foi realizada via Skype no dia 10/09/2015, todas com duração aproximada de 1:15h.

Para a análise das informações coletadas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual, segundo Moraes (1999), compreende a descrição e a compreensão dos dados coletados, possibilita melhor interpretação da informação e é capaz de atingir uma compreensão mais aprofundada de seu significado.

4 RESULTADOS

Serão analisados os dados obtidos junto aos gestores das três empresas em estudo, Gokoni, Dunati e Letuca. O roteiro utilizado nas entrevistas foi desenvolvido com base nas categorias de análise com o intuito de alcançar os objetivos geral e específicos, assim, para o desenvolvimento deste capítulo serão usadas como base as categorias de análise e a fundamentação teórica já apresentadas.

4.1 BREVE APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Inicialmente faz-se necessários conhecer um pouco sobre os entrevistados e as características das empresas, uma vez que, os dados que compõem as demais categorias dependem profundamente da percepção do gestor e da realidade vivenciada pela organização.

Na Franqueadora Kimitachi, de nome fantasia Gokoni e pertencente ao Grupo Trigo, entrevistou-se o sócio proprietário Paulo Hashimoto, nascido em 19 de dezembro de 1986, graduado em computação e gastronomia e atuante na organização há 5 anos.

Empresa do setor alimentício, que trabalha com *food service delivery* de comida japonesa, foi fundada em Florianópolis - SC, possui 5 anos de atuação no mercado e matriz no Rio de Janeiro – RJ. Empresa de pequeno porte com aproximadamente 90 funcionários e 8 filiais, atua em Florianópolis, São José, Palhoça, Balneário Camboriú, Joinville, Curitiba, Brasília e Rio de Janeiro.

Ao ser perguntado sobre como surgiu a ideia de começar o seu negócio e quais foram as dificuldades enfrentadas o entrevistado relatou que tudo começou com o sonho de um dos sócios de colocar o seu trabalho de conclusão de curso em prática, assim, os primeiros passos realizados foram o desenvolvimento do plano de negócio, pesquisa de mercado com um consumidor e consulta com outras empresas para avaliar a viabilidade do negócio, as principais dificuldades foram a falta de conhecimento, falta de dinheiro e de mão de obra qualificada, a qual era muito cara para o dinheiro que tinham. Por muito tempo achavam que o seu diferencial de negócio era a tecnologia utilizada nos processos da empresa, porém, hoje sabem que o diferencial está no relacionamento com o consumidor.

Atualmente a Gokoni possui uma área responsável pelo marketing e gerência de franquias, onde é realizada a gestão de todas as franquias, relacionamento com o franqueado e aquisição de novos franquiados, e existe a unidade de lojas próprias, a qual cuida dos restaurantes diretos da empresa, sendo responsável pela parte administrativa e financeira das lojas e dentro do Grupo Trigo possuem o apoio jurídico, contábil e fiscal que é compartilhado

com as outras marcas do Grupo, assim, os produtos/serviços são o *food service* para o consumidor final e o serviço de consultoria de negócios, marketing, implementação, treinamento de equipe e outros para as franqueadas, havendo, com isso, dois tipos de clientes, o cliente final e o B2B.

Na Dunati Produtos Alimentícios, de nome fantasia Dunati, entrevistou-se o diretor comercial Caio Márcio Marins, nascido em 19 de outubro de 1972, graduado em administração com pós-graduação e atuante na organização há 5 anos.

Empresa do setor alimentício a Dunati trabalha com produção de alimentos saudáveis congelados, foi fundada na grande Florianópolis, possui 10 anos de atuação no mercado, sendo 5 sob a atual administração e sua matriz fica em São José – SC. Microempresa, com aproximadamente, direta e indiretamente, 20 funcionários, atua em Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e atende a franquias do DNA Natural, estando presente em quase todo o Brasil.

O entrevistado apresentou que a oportunidade de aquisição do negócio veio da decisão de venda tomada pela antiga proprietária, tendo que a esposa do entrevistado, Barbara, possuía uma empresa que fabricava os alimentos para a Dunati, assim, surgiu a chance de unir a fabricação à área comercial. Com a aquisição identificou-se a necessidade de se fazer uma análise da empresa como um todo e de conhecer o mercado, assim, o maior desafio enfrentado foi entender melhor o negócio e saber o que estavam realmente vendendo. Seu diferencial de mercado é a qualidade dos produtos e trabalharem com produtos saudáveis.

Hoje a Dunati terceiriza a sua produção, pois entendeu que a produção e a comercialização são dois negócios distintos, e trabalha com o fornecimento de alimentos para cafeterias e para supermercados. Assim, na grande Florianópolis, para a linha de cafeterias a empresa fica responsável por todo o processo, da produção à entrega, e para as outras regiões conta com a parceria de distribuidores, já na linha de supermercados a negociação é realizada diretamente com as redes de supermercados e a entrega é feita através de uma transportadora. Seus produtos são tortas doces, tortas salgadas, dunatitas (tortas salgadas individuais de 110g), sopas, risotos, lasanhas, carnes e pratos vegetarianos (berinjela parmegiana, hambúrguer de soja e tortas).

Por fim na Letuca Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios, de nome fantasia Letuca, entrevistou-se o sócio proprietário Leonardo Thiago Müller, nascido em 30 de janeiro de 1986, com ensino superior incompleto e atuante na organização há 11 anos.

Empresa do setor alimentício trabalha com fabricação e comercialização de biscoitos, foi fundada em Blumenau - SC, possui 11 anos de atuação no mercado e matriz em Blumenau - SC. Empresa de pequeno porte, com 16 funcionários, atua em Santa Catarina, Ceará, Distrito

Federal, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, São Paulo e Tocantins.

A ideia de começar o negócio veio de um grande sonho de mudar o mundo de um jovem de 17 anos, Leonardo o sócio gestor entrevistado. A empresa iniciou suas funções na cozinha de casa e os primeiros passos para o seu desenvolvimento foi a venda de porta em porta e a sua posterior regularização, a principal dificuldade enfrentada foi a falta de conhecimento gerencial para a administração e seu grande diferencial é a qualidade do produto *gourmet* e sua embalagem.

Trabalha com a produção e distribuição dos biscoitos, se preocupando em fazer com que o produto chegue o mais rápido possível ao consumidor, uma vez que se trata de um produto natural com prazo de validade curto, sendo eles, biscoitos integrais da marca Fibrato, hoje possuem 11 sabores de biscoitos disponíveis em 30 embalagens no total, são 11 embalagens a granel, em embalagens de 1Kg, 8 embalagens *snacks*, caixas de 70g, e embalagem família, ou para toda a semana, de 245g, a qual possui também 11 sabores, sendo 5 suavemente salgados e 6 doces.

4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS

A partir desse momento será iniciada a análise com relação ao processo de reposicionamento da marca, levando-se em consideração as informações apresentadas sobre o perfil dos gestores entrevistados e das características das empresas.

Enquanto a gestão da marca é desenvolvida por uma equipe composta por líder de marca, gerente de marketing, designer, coordenador de marketing e um responsável pela inteligência de marketing na empresa Gokoni, na Letuca fazem 5 meses que foi aberta uma vaga em comunicação, a qual cuida da gestão da marca, do marketing e da comunicação com o cliente e na Dunati não há um responsável direto por gerenciar a marca, atividade realizada pelos sócios juntamente com todas as demais atividades de suas responsabilidades.

Conforme Hashimoto da Gokoni a marca é importante para o rendimento da empresa e suas vendas.

Com certeza absoluta, ainda mais no modelo que criamos, que é um modelo de franquia, a marca faz toda a diferença. Você ganha credibilidade em mercados que você nunca atuou, você ganha mais força em mercados que já atua, ganha padrão, e que as pessoas acreditam muito em padronização, motivo pelo qual o McDonald's dá certo, as pessoas confiam, pois elas têm uma consistência de serviço, ou seja, ela enxerga o produto o serviço, a qualidade e o padrão, tudo isso embutido no guarda-chuva que é a marca.

Em concordância Marins da Dunati afirmou que é possível perceber que novos produtos que são lançados no mercado absorvem a credibilidade da marca e o cliente acredita na qualidade do novo produto por ser da marca Dunati e segundo a visão de Müller, Letuca, a marca não é nada se o produto e o propósito da empresa não forem bons, mas assume que essa possibilita um crescimento de mercado, e a entrada em nichos mais sofisticados, como em lojas *gourmet*.

Assim, nota-se que as estruturas para o gerenciamento da marca nas empresas em estudo são discrepantes, tendo que uma apresenta um setor com 5 cargos destinados unicamente para o gerenciamento da marca, enquanto que nas demais não há ou há a muito pouco tempo um responsável direto por essa função. É importante observar que ao serem perguntados sobre a importância que a marca exerce sobre a empresa e suas vendas todos os entrevistados deixaram claro que, sem dúvida, a marca apresenta reflexos positivos no desenvolvimento e crescimento da organização, assim, conclui-se que a falta de gestores internos da marca não está vinculada a desvalorização desse ativo por parte dos gestores, e sim, pela incapacidade de disponibilização de recursos humanos e financeiros.

Em dois dos casos estudados, Gokoni e Dunati, os motivos que levaram as empresas a passarem pelo processo de reposicionamento de marca foram a mudança do quadro social das empresas que promoveram uma nova visão sobre a marca e novas possibilidades de crescimento. Com a fusão ao Grupo Trigo a Gokoni teve que passar por uma difícil decisão, já que possuía uma marca em crescimento, porém conhecida apenas regionalmente, porém devido à possibilidade de expansão da marca a decisão do reposicionamento foi adotada, pois como o Grupo Trigo já possuía uma marca de comida japonesa, Koni, de venda em salão e com 110 lojas pelo Brasil, o reposicionamento era o caminho para o crescimento da marca em mercados mais promissores, como o sudeste e o centro-oeste.

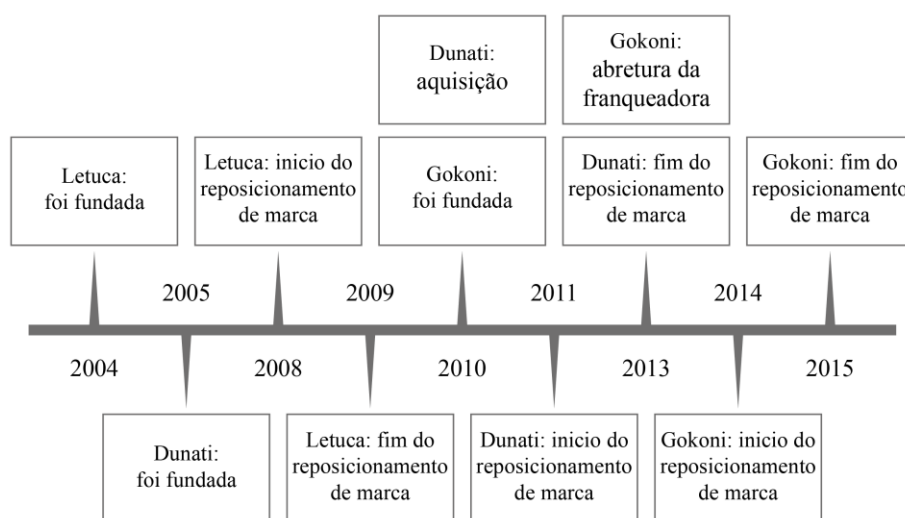
No caso da Dunati a aquisição da empresa foi o motivador da mudança, já que os novos sócios tinham consciência de que a marca precisava mostrar ao público que não era uma marca de produtos congelados tradicionais, e sim, de produtos congelados saudáveis, unindo essa nova visão a um diagnóstico realizado pelo Sebrae a decisão foi tomada e o reposicionamento iniciado. E para a Letuca a causa que levou ao reposicionamento foi a percepção de que para o produto produzido pela empresa pudesse atender a novos mercados e continuar crescendo, seria necessário o desenvolvimento de uma imagem mais agradável ao consumidor, já que a embalagem em saco plástico com rótulo adesivo era um gargalo na comercialização do produto.

Conforme o exposto infere-se que os principais motivos que levaram as empresas a desenvolverem um reposicionamento de marca foram: mudança do quadro social da empresa,

nova visão sobre a marca, oportunidade de expansão e crescimento da marca, objetivo de alcançar mercados mais promissores, necessidade de diferenciar-se da concorrência e solucionar gargalo na comercialização do produto. Mudanças no quadro gerencial com a inclusão de novos olhares sobre a marca é um fator que se apresentou significativo para a visualização da necessidade e para a decisão de se realizar um reposicionamento de marca, já que esse provoca mudanças profundas nas empresas e apresenta riscos altos.

Quanto a cronologia das empresas em relação ao reposicionamento tem-se que na Gokoni o restaurante de *sushi delivery* foi aberto em 2010, já utilizando a marca que em 2013 foi também adotada pela franqueadora em sua fundação. O desenvolvimento do processo de reposicionamento de marca começou em setembro de 2014, com o período de implementação indo de dezembro de 2014 até abril de 2015. Já a empresa Dunati foi fundada em janeiro de 2005 com a aquisição sendo realizada em 2010 tendo seu processo de reposicionamento de marca iniciado em 2011 e lançado em março de 2013. E a Letuca fundada em fevereiro de 2004 e com o seu processo de reposicionamento de marca indo de 2008 até 2009.

Figura 7 – Cronologia do reposicionamento



Fonte: Autora (2015)

Com isso constata-se que não há um padrão determinado que define com quantos anos de empresa, ou de quanto em quanto tempo deve-se realizar o reposicionamento, assim como, não há uma regra para o tempo que levará esse processo, indo desde seus estudos iniciais até o término da implementação. O que se pode tirar de ponto em comum, e que tende a ser o vivenciado por todas as empresas deste estudo que passam por esse processo, é que não se trata de algo rápido, e sim de uma atividade que dura aproximadamente um ano ou mais.

As empresas em estudo reposicionaram os seguintes elementos de marca: a Gokoni realizou mudanças no nome da marca, de Kimitachi para Gokoni; no logo, vide anexos A e B; nas embalagens, vide anexos C e D; na comunicação visual de ponto de venda, fachada e decoração dentro da loja; e na linha de comunicação da marca, deixando-a ainda mais jovem com uma comunicação mais leve, colorida, feliz, não sendo tão tradicional japonesa, vide anexo E. Na Dunati o principal ponto de reposicionamento foi em relação a comunicação visual, deixando mais *clean*, contemporânea e diferente dos demais fornecedores de comida congelada, passando ao público de forma clara o diferencial do produto, o qual é ser saudável, para isso foram modificadas a logo, vide anexos F e G; criado o slogan, “Seu Momento”; a embalagem, vide anexos H e I; o site, vide anexo J. E por fim, na indústria de biscoitos Letuca foram reposicionados a identidade visual, vide anexo O; o logo, vide anexos K e L; e a embalagem, vide anexos M e N.

Foram, também, reposicionadas as seguintes ações de marketing: a Gokoni redefiniu mais da metade do cardápio, com a inclusão de yakisoba e vários produtos quentes, sendo que antes trabalhavam apenas com sushi; quase toda a cadeia de suplemento; completamente o fluxo de cozinha, ou seja, modelo produtivo; reposicionou de forma sutil a missão e os valores, fortalecendo o relacionamento com o cliente e relações humanas; reestruturou totalmente a política interna; política externa com mudança no como executar; público-alvo, antes atendiam da classe A++ até a B+, hoje atendem principalmente a classe C; o e-commerce; a sede da empresa; e reestruturação do quadro de pessoal, não só no quadro de lojas, mas também, da franqueadora permanecendo em torno de 20% das equipes antigas.

Na Dunati o reposicionamento agregou o conceito de valor do alimento com a inclusão, no site e na caixa, do tópico “Prepare o seu alimento”, dando dicas de como o cliente pode, por exemplo, preparar o ambiente para adicionar sabor e experiência ao consumir o produto; reestruturou a comercialização; a missão e a visão; as políticas internas; foi definido claramente os nichos de atuação e de como expandir; e com a melhor definição do nosso público-alvo e maior segmentação da empresa, hoje a gente tem claro o seguimento de redes de supermercados, rede de *food service* e a rede de pessoa física. Já a empresa Letuca apresentou como novidade em suas ações de marketing a mudança na estratégia de comunicação da marca, focando-a na marca do produto, Fibrato, e a inserção em novos segmentos do mercado, como em lojas de produtos *gourmet*.

Percebe-se com o apresentado que estão sendo analisados processos de reposicionamento de diferentes dimensões, havendo na primeira empresa uma reestruturação completa, em que todos, ou quase todos, os elementos de marca e ações de marketing foram

revistos e reestruturados de acordo com o novo posicionamento adotado, enquanto que a terceira empresa teve um reposicionamento mais sutil, comparado ao da primeira e até mesmo ao da segunda empresa. Constatase ainda, que todos os reposicionamentos estudados desenvolveram também *rebranding*, visto que fizeram alterações em sua identidade visual, a fim de comunicar de forma clara ao consumidor as mudanças nos posicionamentos das marcas e de atingir os objetivos traçados.

Para o processo de reposicionamento de marca todas as três empresas contaram com ajuda de consultoria, suporte ou assessoria externa, a Gokoni contou com o *know-how* do Grupo Trigo e também com a agência Grupo Sal que deu consultoria desde a criação da marca, *brandbook*, embalagem, linha de comunicação e outros, a parceria firmada com o Grupo Sal, segundo o entrevistado, é para a vida toda, no mínimo pelos próximos 5 anos, com o processo de melhoria contínua. As empresas Dunati e Letuca contaram com o suporte tanto do Sebrae que realizou análises e diagnósticos identificando as necessidades das empresas, no caso da Dunati também colaborou com uma contrapartida de 80%, viabilizando o projeto financeiramente, e fez o contato entre as empresas e a Noto Design, hoje Move Design, a qual realizou pesquisas, coordenou o projeto e buscou outros profissionais relevantes para o desenvolvimento do processo.

Contando com o suporte dos consultores externos, as estratégias adotadas para o reposicionamento de marca pelas empresas entrevistadas foram na Gokoni o desenvolvimento de uma “[...] linha de comunicação muito próxima com o que já tínhamos, fazendo com que a comunicação “casasse” uma com a outra [...]” (HASHIMOTO). Tiveram como principal preocupação passar para o consumidor o que estava acontecendo e como seriam no futuro, pontos estratégicos de como se comunicar e o que comunicar tiveram que ser muito bem estudados. A parte fundamental era mostrar para aquele que já era cliente que o amor e o carinho ao fazer a comida continuava o mesmo. Na Dunati “A principal estratégia foi descolar o nosso produto do comum, daquela linha de produtos tradicionais [...]” (MARINS) através principalmente de um visual inovador e diferenciado em especial na linha de supermercados. Na Letuca a estratégia para o reposicionamento foi criar uma marca que pudesse estar presente de forma competitiva em mercados mais refinados, como em uma padaria *gourmet*, para isso o foco foi no desenvolvimento de um visual mais sofisticado e foram criadas estratégias para se alcançar esse público, como o lançamento da nova embalagem em uma feira em São Paulo.

Infere-se, assim, que há a necessidade de uma equipe qualificada e experiente para o desenvolvimento de um processo de reposicionamento, uma vez que todas as empresas em estudo, com ou sem equipe interna destinada a gestão da marca, contaram com o suporte de

consultoria especializada, podendo isso ter relação com a dimensão do projeto, seu alto risco e custo envolvido. Outro ponto que pode ser destacado é a importância de se definir de forma clara a estratégia de reposicionamento e de acordo com os objetivos desejados para que se obtenha êxito.

Em conformidade com o apresentado pelos entrevistados foi possível notar mudanças na percepção do consumidor sobre a marca após o seu reposicionamento em todas as empresas estudadas, porém havendo variações na dimensão dessas mudanças.

O consumidor externo, na Gokoni, apresentou as mais variadas reações possíveis devido ao reposicionamento de marca.

[...] desde o consumidor enxergar que a gente ficou mais caro, teve gente que enxergou que a gente ficou mais barato, teve gente que enxergou que a gente ficou mais rápido e teve gente que enxergou que a gente ficou mais demorado. A gente tentou investigar isso, mas é o tipo de conclusão que fica no campo da subjetividade do marketing e você não consegue achar um negócio objetivo do tipo, foi essa razão aqui. Como a gente mexeu em muita coisa ao mesmo tempo você não consegue saber exatamente o que que foi. [...]. Tem também a ver com a experiência prévia, por exemplo, teve gente que teve problema com o site antigo, quando a gente mudou o site o cara falou, nossa o serviço mudou para melhor, excelente, já o cara que nunca tinha tido problema com o site antigo, mudou para o site novo o cartão dele que estava salvo, que ele sempre pagava, desapareceu, aí ele já achou o serviço ruim, e falou cara, que negócio horrível, mudou para pior. (HASHIMOTO)

Tratando-se ainda da Gokoni o reposicionamento refletiu de forma positiva no número de vendas, subindo de 20% a 25% o número de clientes, porém com redução na recorrência de consumo, o alcance em relação as vendas potenciais em porcentagem reduziram, uma vez que o mercado de atuação foi expandido, porém em números absolutos o aumento foi grande, quanto aos clientes fidelizados antes a empresa apresentava um quadro em que 20% dos clientes correspondiam a 80% do faturamento, com o reposicionamento essa relação reduziu, mas está voltando ao patamar anterior, estando em 25% dos clientes para 75% do faturamento. De acordo com pesquisas de mercado realizadas pela empresa a redução na recorrência de consumo não está acontecendo devido ao cliente estar comprando do concorrente, mas pelo fato de a economia brasileira estar em crise e as famílias estarem poupando nos gastos. Quanto ao clima organizacional, como muitas mudanças foram realizadas, a mudança percebida foi da “água para o vinho”, “A energia que permeia na operação hoje é completamente diferente do que acontecia antigamente [...]” (HASHIMOTO) relatando o entrevistado que até parece ser outra empresa, com isso o índice de assiduidade melhorou totalmente, assim, como o de permanência, *turnover*, comprometimento, resultado e todos os indicadores relacionados à pessoas melhoraram muito, o único que diminuiu foi o de números de vagas abertas por mês.

Com relação a Dunati, “De maneira prática o que aumentou foi o volume de vendas, aumentou consideravelmente depois desse novo visual e desse novo reposicionamento.” (MARINS). Houve um grande aumento no número de clientes obtendo um aumento de aproximadamente 15% na linha de supermercados com previsão de aumento de até 70% até o final do ano e na linha de cafeteria o aumento foi de aproximadamente 40% na Grande Florianópolis e com um aumento de 100% no número de distribuidores para as outras regiões. Quanto aos clientes potenciais e às vendas realizadas, a empresa relatou que ainda possui um grande potencial de abertura de novos clientes, tanto na linha de *food service* quanto na linha de supermercados, porém “[...] depois desse reposicionamento a gente abocanhou uma boa fatia de mercado, não só pro-ativamente, como reativamente, os clientes nos procuram bastante.” (MARINS), por se tratar de um relacionamento *business to business* com contratos de entregas, por exemplo, semanais, segundo a gestor, a questão da fidelização do cliente torna-se um indicador de diagnóstico impreciso. Referente ao clima organizacional houveram melhoras significativas, uma vez que agora, com o novo posicionamento, os colaboradores compreendem que estão prestando um serviço que leva ao consumidor um alimento saudável, que estão fazendo o bem para quem compra, com isso a forma com que trabalham foi se modificando, hoje percebe-se que os colaboradores têm maior cuidado com o produto e que possuem consciência de que isso reflete lá na frente na satisfação do consumidor, a receptividade dos clientes ao produto por ser mais bonito também refletiu na motivação interna.

Já na empresa Letuca com o reposicionamento da marca, “[...] depois que a gente lançou eu não lembro de ter ouvido alguém reclamar do preço, pelo contrário [...] Mudou tanto que as pessoas até pagariam mais e o produto é o mesmo.” (MÜLLER). O entrevistado declarou que quase triplicou sua carteira de clientes, porém não sabe afirmar quanto a fidelização desses, todavia acredita que tiveram aumentos já que o consumidor valoriza mais o produto. O clima organizacional é bom devido ao modelo de gestão implantado, dos valores, do propósito e da cultura, entretanto, segundo o gestor, não se pode garantir que há associação entre o clima organizacional e o reposicionamento de marca realizado.

Ao analisar o comportamento do consumidor externo após os processos de reposicionamento de marca pode-se constatar que todos os casos estudados apresentaram aumentos nas vendas, reflexo proveniente da expansão do alcance da marca e da aceitação do consumidor aos produtos, que com o reposicionamento, se atualizou e desenvolveu uma comunicação mais efetiva para cada público-alvo. Quanto a fidelização pouco pode-se inferir, visto que duas das organizações em estudo não possuíam dados para esta análise, porém levando-se em consideração o apresentado pela empresa Gokoni a realidade econômica e

financeira do país tem alterado o modelo de consumo da sociedade, fazendo com que este indicador tenda a cair ou a estabilizar no setor em estudo. Referente ao consumidor interno, clima organizacional, o que pode ser apresentado é que o desenvolvimento de um posicionamento bem definido e sistemático faz com que a motivação e o interesse dos colaboradores pela organização e pela satisfação do cliente cresçam.

Quanto às mudanças percebidas pelos gestores com relação a marca tem-se na empresa Gokoni, a percepção de que houve um grande fortalecimento da marca com o reposicionamento pensando-se no território nacional como um todo. Afirmou o entrevistado Paulo que “[...] a gente fortaleceu muito, mas muito, muito mesmo [...]”, se pegar praças individuais tiveram lugares onde se perdeu força e lugares que se ganhou, mas nos “[...] lugares onde a gente ganhou, o que a gente ganhou é maior do que a gente perdeu e o que a gente perdeu é reversível, mas o que a gente ganhou a gente não conseguiria com a marca antiga.” (HASHIMOTO). Devido ao fato de que perderam força na região sul e ganharam muita força no sudeste e centro-oeste, a mudança para um posicionamento mais popular e barato calhou com o momento de dificuldade econômica em que o Brasil está passando, houve também um grande aumento no valor da marca, não só por causa do reposicionamento, mas também devido a fusão com o Grupo Trigo, o qual possui mais de 550 lojas pelo Brasil e outras três empresas de nome, Spoleto, Domino’s e Koni.

Para a Dunati o novo posicionamento possibilitou a equalização das contas, na linha de *food service* foi realizado um aumento no preço, o qual foi aceito pelos clientes e possibilitou que as contas fechassem, o que não acontecia antes do reposicionamento. Já na linha de supermercados a briga por preço ainda é muito forte, já que a cadeia acaba encarecendo o produto, mas mesmo nessa linha foi possível fazer um ajuste nos preços, o que não era possível com a identidade antiga, o reposicionamento também acarretou no fortalecimento da marca, já que a mesma quadriplicou de tamanho. Quanto ao seu valor não foi realizado um estudo para poder afirmar que a marca hoje vale mais, porém acredita o entrevistado que com o tamanho da empresa hoje, em uma possível negociação essa valeria mais.

Na empresa Letuca identificou-se a disponibilidade do consumidor em pagar mais pelo produto oferecido. Anteriormente ao reposicionamento o consumidor reclamava que o biscoito era caro e que não valeria a pena comprá-lo, hoje chega a comentar que o produto tem um bom preço ou até poderia ser mais caro. Percebeu-se também o fortalecimento da marca e o aumento em seu valor, devido ao produto, ao posicionamento e a identidade visual mais adequada conquistou-se o crescimento da empresa, do faturamento, estrutura, e outros.

Referente ao crescimento da empresa na Gokoni com o reposicionamento de marca houve um crescimento nas vendas, porém a lucratividade a princípio apresentou redução, de 30% a 40%, hoje está subindo, já recuperou aproximadamente 80%, então no curto prazo caiu, no médio prazo está igualando e a longo prazo as previsões são de que supere. Quanto ao crescimento da empresa, devido à fusão e ao reposicionamento, ganhou-se muita visibilidade e interessados em abrirem novas franquias. Todavia devido às dificuldades da economia nacional decidiu-se que só serão fechados novos contratos de franquias após o mês de outubro, pois não adianta apenas ter a vontade de expandir o negócio isso depende muito do mercado, o qual não está favorável. Como reflexo das mudanças implantadas, a empresa Dunati quadriplicou o seu tamanho, antes, em 2012, suas vendas eram de 600kg, 700kg por mês, hoje são vendidas 10 toneladas por mês, tendo um volume de venda 10 vezes maior. Quanto a lucratividade a margem ficou em torno de 4% a 5% maior. E a empresa Letuca apresentou um crescimento de 2,5 vezes nas vendas com um aumento de 8% na lucratividade o que acarretou na necessidade de ampliar o quadro de pessoal, dobrando o número de colaboradores em menos de um ano, e de uma reestruturação da fábrica, ajustando o *layout* interno e otimizando o espaço a fim de suportar a nova demanda de produção sem aumentar a fábrica ou trocar de endereço.

Segundo os gestores os processos de reposicionamento estudados levaram a valorização e fortalecimento das três marcas. Quanto a prática do preço *premium* foi viabilizada nas empresas Dunati e Letuca, nas quais apenas a empresa Dunati optou por praticá-lo a fim de balancear suas contas. Na empresa Gokoni a prática do preço *premium* iria de encontro da estratégia de redução dos preços para o atendimento à classe C da economia.

Ao comparar o tempo que as empresas estão reposicionadas e os reflexos percebidos na lucratividade das empresas pode-se constatar que o obtido até o momento é esperado pela empresa Gokoni está de acordo com a realidade das empresas estudada, tendo que, a própria Gokoni ao lançar o novo posicionamento apresentou uma queda de aproximadamente 35%, hoje apresenta, 5 meses após, uma queda em relação ao pré-reposicionamento de 7%. A empresa Dunati, com 2 anos e 6 meses do seu reposicionamento, apresenta um aumento de aproximadamente 4,5% e a empresa Letuca, com pouco mais de 6 anos, um aumento de 8% na sua lucratividade. Assim, confirma-se a ideia de que no curto prazo a lucratividade tende a cair, no médio prazo a igualar e à longo prazo a superar a lucratividade obtida antes do processo e o crescimento projetado com as marcas antigas, assim, conclui-se que o processo de reposicionamento de marca deve ser visto como um investimento de longo prazo.

Quando perguntados sobre quais foram as maiores dificuldades enfrentadas durante o processo de reposicionamento de marca cada gestor apresentou uma realidade diferente, tendo

que a Dunati Produtos Alimentícios relatou como sendo o ponto mais complicado para a tomada de decisão definir qual alternativa adotar para que fosse realizado o processo e se obtivesse o melhor resultado. Assim, o pré-reposicionamento, o decidir o que fazer foi o momento em que sentiram o “friozinho na barriga”. Já para a Letuca Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios as maiores dificuldades enfrentadas foram em honrar com os pagamentos ao longo do desenvolvimento do projeto, porém com o retorno do investimento sendo recuperado logo após a implantação, em cumprir os prazos do projeto, uma vez que haviam muitas pessoas envolvidas e conciliar as agendas era uma tarefa complicada, e em mudar a estrutura da empresa, como produção, comercial, operacional e administrativo. Por fim, para a Franqueadora Kimitachi apesar de todos os tópicos, cadeia de suplemento, embalagem, contratação de pessoas, conversa com cliente, entender o que deveria ser feito e realizar as correções necessárias terem sido muito difíceis, a maior dificuldade com relação ao reposicionamento de marca foi após a implementação, quando os imprevistos começaram a aparecer e os ajustes, correções, foram se tornando necessários, uma vez que com o “carro andando” fica muito mais difícil de se trocar as “rodas”.

Conclui-se com o apresentado que não há uma regra de qual seria o ponto mais difícil em um reposicionamento de marca, visto que para cada empresa em estudo a maior dificuldade relatada foi identificada em diferentes pontos do processo, onde a primeira sentiu dificuldades no pré-reposicionamento, a segunda, no processo em si e a terceira ao término da implementação. Dependendo, assim, profundamente da realidade em que a empresa está inserida, das suas capacidades, da dimensão do reposicionamento realizado e da receptividade dos agentes internos e externos às mudanças.

Para a análise dos impactos mercadológicos do reposicionamento serão considerados os seguintes pontos: Qual a importância que a marca exerce sobre o rendimento da empresa, ela ajuda nas vendas? Quais foram as mudanças percebidas com o reposicionamento, considerando as vendas, a fidelização dos clientes e o clima organizacional? Com o reposicionamento houve um fortalecimento da marca?

Quando perguntado sobre a importância que a marca exerce sobre o rendimento da empresa o entrevistado Paulo afirmou que a marca exerce grande influência sobre o rendimento da empresa, principalmente no modelo de franquias, devido a credibilidade atrelada à marca. Assim, ganha-se conhecimento em novos mercados e força nos mercados que já atua. Para o entrevistado Caio, a Dunati já possui um reconhecimento de sua qualidade e que, sem dúvida, a marca é importante para o rendimento da empresa, “[...] hoje muito das nossas vendas é porque o cliente fala, “Ah! Eu provei o produto de vocês em tal lugar e eu queria vender aqui

também” [...]” ou o cliente fala “[...] o produto é da Dunati, o produto é bom.” esse reconhecimento ajuda além de na abertura de novos mercados, na inserção de novos produtos, pois a credibilidade da marca consegue ser transferida para os lançamentos. Na Letuca o reposicionamento contribuiu para a conscientização de que uma marca mais agradável ao público-alvo acarreta, sim, junto ao produto de qualidade, em melhorias no rendimento da empresa.

Como estudado na oitava categoria de análise, sobre as mudanças percebidas com o reposicionamento, considerando as vendas e a fidelização dos clientes, constata-se que as mudanças no posicionamento da marca afetam na visão que o consumidor tem sobre a marca. Nos casos estudados o processo acarretou em grande aumento nas vendas, porém a fidelidade do cliente, principalmente no primeiro momento, foi abalada. Quanto ao clima organizacional concluiu-se que o desenvolvimento de um posicionamento bem definido e sistemático faz com que a motivação e o interesse dos colaboradores pela organização e pela satisfação do cliente cresçam.

Com relação ao fortalecimento da marca os três casos em estudo apresentaram fortalecimento após o reposicionamento, possibilitando, às três empresas, a prática do preço *premium*, mesmo que, por motivos de estratégia, apenas uma dessas tenha optado por adotá-lo.

Infere-se com o apresentado que a importância exercida pela marca no rendimento da empresa é claramente percebida pelos gestores, pois essa traz ao consumidor sua imagem e reputação, possibilitando que o mesmo “conheça” e saiba previamente qual o produto que está comprando, a imagem e a reputação tendem a serem transferidas para outros produtos da marca, como, por exemplo, os lançamentos. Porém é fundamental lembrar que o produto ou serviço devem atender às necessidades do consumidor para que a marca seja relevante, assim, as empresas devem apresentar um conjunto, marca bem posicionada e produtos ou serviços de qualidade, atendendo às necessidades e expectativas do consumidor para que cresçam e alcancem os seus objetivos.

Como o reposicionamento modifica a imagem e a reputação já formadas na mente do consumidor, este processo de mudança afeta esses pontos desconstruindo-os e promovendo sua reconstrução, apresentando reflexos de dimensões variadas em conformidade com a amplitude do reposicionamento. Nos casos em que são modificados muitos elementos ao mesmo tempo é preciso se criar novos conceitos sobre a marca, quase que do zero, uma nova imagem na mente do consumidor, para que no futuro se alcance uma reputação favorável, de preferência mais concisa do que a anterior, para que este volte a ser fiel a marca e para que o reposicionamento seja bem-sucedido.

Quadro 4 – Síntese dos resultados

Categorias	Gokoni	Dunati	Letuca
Perfil do Gestor	Paulo Hashimoto, 29 anos, ensino superior completo, 5 anos de empresa.	Caio Márcio Marins, 43 anos, pós-graduado, 5 anos de empresa.	Leonardo Thiago Müller, 29 anos, superior incompleto, 11 anos de empresa.
Caracterização da empresa	Trabalha com <i>food service delivery</i> , empresa de pequeno porte, com 5 anos de atuação no mercado, aproximadamente 90 funcionários e 8 filiais.	Produção de alimentos saudáveis congelados, microempresa, com 10 anos de atuação no mercado e aproximadamente, direta e indiretamente, 20 funcionários.	Opera com fabricação e comércio de biscoitos, empresa de pequeno porte, com 11 anos de atuação no mercado e 16 funcionários.
Gestão da marca	Desenvolvida por uma equipe composta por 5 competências, o gestor reconhece que a marca exerce forte importância no rendimento da empresa, principalmente no modelo de franquias.	Não há um responsável direto por gerenciar a marca, mas o gestor reconhece que a marca exerce forte importância no rendimento da empresa, pois percebe que a credibilidade da marca é passada para os novos produtos.	Há uma vaga em comunicação, há 5 meses e o gestor lembrou que não adianta se ter uma marca boa se o produto for ruim, mas assume que a marca possibilita um crescimento de mercado.
Motivos para o reposicionamento	Com a fusão ao Grupo Trigo o reposicionamento era o caminho para o crescimento da marca em mercados mais promissores, como o sudeste e o centro-oeste.	Com a aquisição da empresa e um diagnóstico realizado pelo Sebrae, percebeu-se que a marca precisava mostrar ao público que não era uma marca de produtos congelados tradicionais.	O objetivo de atender a novos mercados e continuar crescendo.
Cronologia do reposicionamento	<i>Branding</i> foi criada em 2010, o processo de reposicionamento de marca começou em setembro de 2014 e foi concluído em abril de 2015.	Fundada em janeiro de 2005, o processo de reposicionamento de marca foi iniciado em 2011 e concluído em março de 2013.	Fundada em fevereiro de 2004, com o processo de reposicionamento de marca indo de 2008 até 2009.
Elementos de marca e ações de marketing reposicionados	Nome da marca; logo; cardápio; cadeia de suplemento; embalagens; comunicação visual de ponto de venda, fachada e decoração dentro da loja; fluxo de cozinha; e-commerce; missão e valores; política interna e externa; público-alvo; linha de comunicação da marca; sede da empresa; e quadro de pessoal.	Comunicação visual; logo; slogan; conceito de valor; embalagem; modelo de comercialização; missão e visão; políticas internas; e foi definido claramente os nichos de atuação e de como expandir.	Identidade visual; logo; embalagem; e a comunicação da marca, focando-a na marca do produto, Fibrato.
Estratégias de reposicionamento	Contou com o <i>know-how</i> do Grupo Trigo e também com a agência Grupo Sal. Estratégia: desenvolver uma linha de comunicação próxima à antiga, fazendo com que a comunicação “casasse” uma com a outra. Preocuparam-se em passar para o consumidor o	Contou com o suporte do Sebrae e da Move Design. Principal estratégia: descolar o produto da linha de produtos tradicionais, através de um visual inovador e diferenciado em especial na linha de supermercados.	Contou com o suporte do Sebrae e da Move Design. Estratégia: criar uma marca que pudesse estar presente de forma competitiva em mercados mais refinados, como em uma padaria <i>gourmet</i> .

	que estava acontecendo e como seriam no futuro.		
Mudanças percebidas com o reposicionamento	Aumento de 20 a 25% nas vendas; queda no número de clientes fiéis; melhora no clima organizacional; fortalecimento da marca; aumento do valor de marca (<i>brand equity</i>); redução do ticket médio do produto; e queda de 7% na lucratividade.	Crescimento de 15% nas vendas para supermercados, 40% para as cafeterias da grande Florianópolis e de 100% no número de distribuidores; melhora no clima organizacional; fortalecimento da marca; aumento do valor de marca (<i>brand equity</i>); e ganho de 4 a 5% em lucratividade.	Triplicou a carteira de clientes; fortalecimento da marca; aumento do valor de marca (<i>brand equity</i>); melhor aceitação do cliente ao preço do produto; aumento de 8% na lucratividade; dobrou o número de colaboradores.
Dificuldades no reposicionamento	Após a implementação, quando os imprevistos começaram a aparecer e os ajustes, correções, foram se tornando necessários.	Definir qual alternativa adotar para que fosse realizado o processo e se obtivesse o melhor resultado, assim, o pré-reposicionamento.	Honrar com os pagamentos ao longo do desenvolvimento do projeto, cumprir os prazos do projeto e mudar a estrutura da empresa.
Relevância da marca	A marca exerce muita importância sobre o rendimento da empresa principalmente no modelo de franquias, devido a credibilidade atrelada a marca. Apresentou aumento nas vendas e redução no número de clientes fidelizados e melhoras no clima organizacional. Houve um fortalecimento da marca, porém praticar um preço <i>premium</i> iria ao encontro do objetivo de atender a classe C.	A marca é importante, pois identifica o produto e transfere isso para novos produtos. Foi percebido um grande aumento nas vendas e uma melhora no clima organizacional. Tiveram um fortalecimento da marca e conseguiram, com o reposicionamento, melhorar os resultados da empresa através da implantação do preço <i>premium</i> principalmente na linha de cafeterias.	A marca é importante, porém se o produto não tiver qualidade não adianta. O reposicionamento possibilitou o aumento da empresa e em suas vendas. O reposicionamento promoveu o fortalecimento da marca e hoje os clientes não reclamam mais do preço do produto e até pagariam mais por ele.

Fonte: Autora (2015)

A seguir detalha-se melhor os dados presentes na categoria de análise, Mudanças percebidas com o reposicionamento, a qual apresenta os impactos mercadológicos observados pelos gestores das empresas Gokoni, Dunati e Letuca, levando-se em consideração o consumidor interno e externo, a marca e o crescimento da empresa.

Quadro 5 - Impactos mercadológicos em relação ao reposicionamento de marca.

	Gokoni	Dunati	Letuca
Consumidor externo e interno			
Vendas	Aumento de 20% a 25%.	Aumento de 15% na linha de supermercados, 40% na de cafeterias da grande Florianópolis e 100% no número de distribuidores.	Aumento de 3 vezes na carteira de clientes.
Fidelização	Queda, hoje com uma relação de 25% dos clientes para 75% do faturamento.	Sem dados fornecidos.	Sem dados fornecidos.

Clima Organizacional	Melhorou, mudou “da água para o vinho”.	Melhorou por entenderem que o produto faz bem ao consumidor e a receptividade do cliente ao produto.	Sem impactos percebidos.
Marca			
Fortalecimento	Com a marca antiga não conseguiriam atingir os estados do sudeste e centro-oeste.	Fortaleceu, pois quadruplicou seu tamanho.	Fortaleceu.
Valor	Aumento devido à fusão e ao reposicionamento.	Não foram realizados estudos para confirmação, mas acredita-se que aumentou.	Aumento.
Preço <i>premium</i>	Redução dos preços, era uma das propostas do reposicionamento, para atender a classe C.	Aumento dos preços, principalmente na linha de cafeterias, mas havendo mudança também na linha de supermercados.	Manutenção dos preços, mas o consumidor não reclama mais do preço e aceitaria pagar mais pelo produto.
Crescimento da empresa			
Lucratividade	Redução de 7%	Aumento de 4% a 5%.	Aumento de 8%
Filiais	Igual, mas mais procurada pelos possíveis franquiados.	Não possuem filiais.	Não possuem filiais.
Tamanho	Aumento.	Aumento de 10 vezes no volume de vendas.	Aumento de 2,5 vezes no volume de vendas. Aumento de 2 vezes no número de colaboradores.

Fonte: Autora (2015)

Após todo o exposto, conclui-se que há o reconhecimento pelos gestores da importância da marca para o desenvolvimento das empresas, todavia micro e pequenas empresas do setor alimentício tendem a não ter uma equipe interna para o gerenciamento da marca devido à falta de recursos humanos e financeiros. O principal motivo que leva as organizações a iniciarem um processo de reposicionamento de marca é o desejo ou a necessidade de se alcançar novos mercados e continuar crescendo. O reposicionamento pode abranger diversos pontos da empresa ou apenas poucos elementos, como os de comunicação e de identidade visual, mudanças essas que apresentam reflexos mercadológicos, assim, há a necessidade de uma equipe qualificada e experiente para o desenvolvimento deste processo, devido ao seu alto risco e custo.

Os impactos mercadológicos percebidos são a variação no volume de vendas, pois a comunicação adequada com o público-alvo reflete no aumento das vendas e proporciona a expansão e o crescimento da marca; no clima organizacional, o qual melhora se o posicionamento for bem definido e sistemático; no valor e no fortalecimento da marca, os quais, nos casos estudados, com o aumento do reconhecimento da marca possibilitaram a prática do preço *premium* e o crescimento das empresas; na lucratividade, a qual pode ser afetada negativamente até que o consumidor construa uma nova imagem e reputação da marca, porém

com um reposicionamento assertivo e bem elaborado o resultado final é de ganhos significativos no longo prazo, após o período de readaptação; e na percepção do consumidor, já que com o novo posicionamento a imagem e reputação já formadas são estimuladas a serem desconstruídas para viabilizar a sua reconstrução, objetivando uma reputação mais concisa e favorável do que a anterior.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando o apresentado no segundo capítulo do presente trabalho, será realizado um comparativo entre a teoria e a prática, levantada nos casos, Gokoni, Dunati e Letuca, previamente analisados.

A importância que a marca exerce sobre a empresa e suas vendas relaciona-se ao fato de que, segundo Wheeler (2012), aquela possui três funções principais, a navegação, a segurança e o envolvimento. Para Keller e Machado (2006), a marca permite que o consumidor saiba, através de sua imagem e dos significados incorporados, por experiências anteriores, qual a qualidade esperada do produto e se esse atende ou não as suas necessidades. Dessa forma, todos os entrevistados deixaram claro que, sem dúvida, a marca apresenta reflexos positivos no desenvolvimento e crescimento da organização. É importante lembrar que de acordo com Ries e Ries (2000) de nada adiante investir em publicidade, propaganda, relações públicas, relacionamento ou embalagem se o cliente não reconhece o valor da marca.

O *branding* ou gestão de marca é a construção de uma marca forte, seu principal objetivo é criar na mente do consumidor a imagem desejada. Para isso é criada a estratégia de marca, que segundo Wheeler (2012) precisa ser desenvolvida de acordo com a visão, a estratégia comercial, os valores e a cultura organizacional e deve refletir uma compreensão das necessidades e percepções do cliente. Nas empresas estudadas observou-se três níveis estruturais para o gerenciamento da marca, em que a empresa Gokoni conta com cinco cargos destinados unicamente ao gerenciamento da marca, a Letuca com um cargo e a Dunati não conta com um profissional especializado e destinado a essa função. A falta do gerenciamento da marca pode acarretar no esquecimento de sua importância e no desgaste da estratégia de marca vigente, o que pode levar a desconstrução ou não construção da imagem desejada, com isso é recomendado a existência de uma equipe, interna ou externa, responsável pela gestão da marca.

A identidade de marca tem o objetivo de tornar a marca tangível e possibilitar a interação do cliente com a mesma (WHEELER, 2012) agregando valor e diferenciando-a da concorrência. Dentre os casos estudados, destaca-se a Gokoni por trabalhar com *e-commerce*,

neste caso a marca apresenta grande impacto na decisão de compra do consumidor, já que não é possível se ver, tocar ou cheirar o produto que será comprado. Importante também para o modelo de franquias devido à expectativa do cliente, já que esse ao comparar de dois franqueados diferentes espera padrão e consequentemente a mesma qualidade.

Para a construção do *brand equity*, após a definição do posicionamento e da estratégia de marca, devem ser criadas as ações de marketing, as quais conforme Keller e Machado (2006) são baseadas nos 4Ps do marketing. Pôde ser percebido, através das entrevistas, que com o reposicionamento as empresas estudadas adotaram novas posturas quanto ao preço, com a prática do preço *premium* no caso da Dunati e a redução dos preços pela Gokoni, devido ao objetivo de atingir um novo público com renda mais baixa. E com relação ao produto, o qual é o ponto chave do *brand equity*, foram realizadas modificações nos cardápios, com a adição de novas opções, e no modelo produtivo, com o objetivo de melhor atender as expectativas do consumidor.

A marca possui valor e em muitos casos é responsável pelas escolhas do consumidor, sendo o resultado da percepção gerada pelas experiências vividas, um *brand equity* positivo faz com que os *stakeholders* valorizem mais um produto e o elo criado entre marca e consumidor pode acarretar aumento nas vendas, fidelização dos clientes, redução nos custos com publicidade e marketing entre outras vantagens. Segundo Tavares (2008) o *brand equity* decorre da percepção do consumidor sobre as ações da empresa, podendo resultar na possibilidade de prática do preço *premium*, maior lealdade de marca e maior participação de mercado. Com isso o desenvolvimento, controle e manutenção dos seus elementos torna-se fundamental na gestão da marca.

O conhecimento corresponde à capacidade de o consumidor recordar espontaneamente da marca, para Aaker (1991 apud PINHO, 1996) pode ser dividido nas categorias, reconhecimento, lembrança e “*top of mind*”. No caso Gokoni o reposicionamento era o caminho para alcançar mercados mais promissores devido ao Grupo Trigo já possuir uma marca forte de comida japonesa atuante nesses mercados, assim, um dos objetivos observados com o reposicionamento foi a incorporação do conhecimento da marca Koni, com venda em salão, à marca Gokoni, com vendas *delivery*.

A imagem de uma marca é constituída pela visão do público sobre suas ações, interação com o ambiente, relações com os *stakeholders*, estratégias de marketing e qualidade de produtos ou serviços. É através da manutenção da imagem que se constrói a reputação, assim, Fombrun e Shanley (1990) apresentam que a reputação é desenvolvida ao longo do tempo de acordo com as interações repetidas e as experiências acumuladas.

Devido ao fato de a imagem e a reputação influenciarem na decisão de compra do consumidor, para atingir novos mercados e continuar crescendo, a empresa Letuca deparou-se com a necessidade da construção de uma nova imagem na mente do consumidor, motivo pelo qual foi iniciado o processo de reposicionamento. Ainda referente à reputação com o reposicionamento da marca Gokoni percebeu-se que as primeiras reações dos clientes foram as mais diversificadas possíveis, reflexo da imagem e da reputação já incorporadas pelos antigos clientes de acordo com as suas experiências passadas, o que fez com que clientes que possuíam boa experiência com pontos que foram desconstruídos não gostassem da mudança e clientes que possuíam experiências negativas ou neutras aceitassem melhor a mudança ou ficassem satisfeitos com ela. É crucial para que o reposicionamento seja bem-sucedido, que no futuro se alcance uma reputação favorável, de preferência mais concisa do que a anterior, fazendo com que o número de clientes satisfeitos com a marca aumente.

Segundo estudos realizados pela BAV, Brand Asset Valuator, a diferenciação é hierarquicamente maior do que a relevância, a qual é maior do que a estima e o conhecimento, porém deve-se lembrar que de nada adianta uma marca com ótimos diferenciadores se não for relevante ao consumidor, assim, há uma interdependência entre os dois pontos. De acordo com Aaker (2007) o diferenciador de marca deve ser constantemente gerenciado para manter a marca destacada da concorrência. A Dunati identificou a necessidade de mostrar ao consumidor que é diferente do concorrente, que não é um produto congelado tradicional, e sim, um produto saudável. Para isso foram criados diferenciadores de marca, como a nova identidade de marca e o novo modelo comercial, os quais obtiveram êxito, podem sua manutenção deve ser continua, para que com o tempo o concorrente não consiga igualar-se e a diferenciação deixe de existir.

A marca é um vínculo de confiança e a intensidade da conexão, de acordo com as associações do cliente, corresponde a força da marca (CAPUTO; MACEDO; NOGUEIRA, 2008) e, segundo Keller (2003), afeta a resposta do consumidor às ações de marketing realizadas pela organização. A marca pode ser definida como a soma de diferenciação e relevância, a qual corresponde a capacidade da marca em suprir as necessidades do cliente junto ao potencial de ser lembrada como alternativa de compra. Assim, levando-se em consideração o aumento do volume de vendas e maior procura das empresas estudadas por interessados em fazer parceria, constata-se que houve o aumento da relevância e da força das marcas Gokini, Dunati e Letuca.

Um dos principais benefícios que a marca apresenta é a possibilidade da fidelização do cliente, conforme Aaker (1998) existem cinco níveis de clientes, os não-leais, os satisfeitos, os satisfeitos e com medo de mudança, os que gostam da marca (leais) e os comprometidos com a

marca. Assim, tem-se como objetivo ampliar o número de clientes que gostam e que estão comprometidos, para obter-se o fortalecimento e a valorização da marca. A lealdade está intimamente relacionada com a imagem e a reputação, pontos que com o reposicionamento são estimulados a desconstrução e a reconstrução, assim, no caso da Gokoni observou-se que, em primeiro momento, os índices de clientes fidelizados reduziram, porém estão voltando aos patamares anteriores.

Outro dado relevante é que em dois dos três casos estudados não há o monitoramento de indicadores relacionados à lealdade de marca, o que pode comprometer a qualidade das ações de marketing. Com isso lembra-se que Sheth, Mittal e Newman (2001) apresentam três formas de se mensurar a lealdade de marca, são elas: proporção de compra, sequência de compra e probabilidade de compra.

O reposicionamento é o realinhamento de novas diretrizes para o posicionamento da marca a fim de adequá-lo ao mercado em mudanças ou alcançar um novo público-alvo (OLIVEIRA, 2008), outros motivos podem ser: inadequação do posicionamento atual; mudança no comportamento e nos interesses do público-alvo; e alcançar mercados mais atrativos. Segundo Cafarelli (1980), os passos para a construção de um reposicionamento de marca são: definir o problema; identificar os seguimentos de mercado; entender o público-alvo; testar o novo posicionamento; elaborar a comunicação; testar a comunicação; e testar a estratégia de marketing criada.

Brevetti (1995 apud OLIVEIRA, 2008) alerta que é fundamental serem trabalhados diversos pontos da empresa, a fim de se alcançar os objetivos esperados. Exemplifica que, apenas a mudança do logotipo tende a não promover a alteração esperada na perspectiva de valor do público-alvo acerca da marca. O caso da empresa Letuca, o qual atingiu seus objetivos apesar de ter retrabalhado apenas pontos específicos, demonstra que, para alcançar o sucesso é necessário trabalhar pontos estratégicos, a fim de atingir os objetivos esperados e que a quantidade de elementos redefinidos para o alinhamento com o novo posicionamento não representa qualidade do reposicionamento.

Observou-se também que há a necessidade de uma equipe qualificada e experiente para o desenvolvimento de um processo de reposicionamento de marca, já que para se decidir o posicionamento é preciso determinar uma estrutura de referência, identificando o mercado-alvo e a concorrência relevante; as associações ideais com a marca, no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença; e criando um mantra para a marca, que resuma seu posicionamento e sua essência. (KOTLER; KELLER, 2012). Assim, nos casos estudados todas as empresas, até

mesmo aquelas que possuem equipe interna para o gerenciamento da marca, contaram com consultoria externa para o desenvolvimento do processo.

O reposicionamento deve ser planejado de forma a desenvolver uma nova reputação para a marca, imagem consolidada na mente do consumidor, afim de que com as estratégias traçadas, de acordo com as necessidades da empresa e do mercado em que está inserida, sejam atingidos os objetivos esperados, fazendo com que haja um aumento no valor da marca. Com isso a mudança da reputação e o fortalecimento da marca devem ser os objetivos centrais do reposicionamento e o aumento do *brand equity* o principal indicador para mensurar se o processo de reposicionamento foi vantajoso e bem-sucedido.

5 CONCLUSÃO

Os objetivos foram alcançados por meio de entrevistas em profundidade com os gestores das três empresas que aceitaram participar do estudo. Assim, foi possível atingir o objetivo geral, o qual visa analisar os impactos mercadológicos em relação ao reposicionamento de marca de empresas do setor alimentício fundadas em Santa Catarina.

Foram identificados impactos mercadológicos positivos nas vendas, no clima organizacional, no valor e fortalecimento da marca e na percepção do consumidor, a lucratividade pode ser afetada negativamente até que o consumidor construa uma nova imagem e reputação da marca, todavia com um reposicionamento assertivo e bem elaborado o resultado final é de ganhos significativos no longo prazo.

Os impactos identificados ocorreram devido ao desenvolvimento de uma comunicação adequada com o público-alvo, de um posicionamento bem definido e sistemático e da desconstrução da imagem e reputação já formadas, viabilizando a construção de uma reputação mais concisa e favorável. O reposicionamento de marca proporcionou a expansão e o crescimento das marcas, a prática do preço *premium* e o crescimento das empresas. Constatou-se também que há a valorização do tema pelos gestores, os quais afirmam que a marca exerce grande influência sobre a empresa e suas vendas.

Com os estudos anteriores apresentados no referencial teórico, pode-se observar que em poucos casos são analisadas micro ou pequenas empresas, as quais apresentam grande relevância no mercado nacional. Segundo o SEBRAE (2014), em 2011 correspondiam a 27% do PIB nacional e à 52% dos empregos com carteira assinada. Tem-se também que, em nenhum dos estudos foram abordados os reflexos mercadológicos relacionados ao reposicionamento de marca, sendo a abordagem tradicional focada no porquê fazer e como fazer. Todavia as dificuldades enfrentadas pelos gestores foram diagnosticadas ao longo de todas as etapas do processo, no pré-reposicionamento, no processo em si e ao término da implementação.

Assim, o presente trabalho contribuiu teoricamente para uma melhor compreensão dos impactos mercadológicos em relação ao reposicionamento de marca necessário devido as mudanças do mercado e ao crescimento das empresas e colaborou para o entendimento das dificuldades enfrentadas pelas empresas ao realizarem o processo de mudança do seu posicionamento, sendo esse um campo do marketing com poucos estudos desenvolvidos.

Outra contribuição para a teoria corresponde ao estudo de três micro ou pequenas empresas do setor alimentício de Santa Catarina. Contemplando a categoria de empresas que corresponde a 27% do PIB nacional e focando no setor que, segundo o BNDES (2014), destaca-

se por ser um dos mais dinâmico do Brasil, atendendo tanto ao mercado nacional como tendo um papel de destaque no comércio exterior.

Em Santa Catarina, segundo dados de 2012, o setor alimentício correspondeu à 17,53% do mercado catarinense (IBGE, 2015). E segundo os dados obtidos no documento Santa Catarina em dados – 2014, junto à FIESC, o comportamento do volume de vendas no comércio de hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo, em 2013, apresentou um aumento de 1,3%, se comparado ao ano anterior, enquanto que o comércio brasileiro apresentou um aumento de 1,9% na mesma categoria, o número de trabalhadores empregados na atividade industrial de produtos alimentícios em Santa Catarina foi de 88.286 em 2012 para 103.286 em 2013. Porém segundo o IBGE (2015) o ano de 2015 iniciou com um recuo de 2,4% na indústria de produtos alimentícios catarinense se comparado ao final do ano de 2014. Assim, constata-se a relevância para a teoria do estudo realizado com empresas do setor alimentício do estado de Santa Catarina.

Em relação a contribuição prática do trabalho destaca-se os três estudos de casos, os quais podem ser norteadores de novos processos de reposicionamento de marca, servindo de modelo para outras empresas, pois mostra os cuidados que devem ser tomados e as vantagens e desvantagem do reposicionamento.

Ao longo do desenvolvimento do estudo foram identificadas limitações, sendo elas a dificuldade em encontrar empresas que haviam passado pelo processo de reposicionamento de marca nos últimos anos e que estivessem dispostas a participar do estudo, dessa forma o presente trabalho acabou por analisar apenas três casos o que reduz a confiabilidade do estudo, outro ponto enfrentado foi a restrição ao acesso às informações financeiras das empresas em análise, dessa forma o estudo foi desenvolvido com base em informações percentuais informadas pelos entrevistados, o que reduz a riqueza de informações e dos dados estudados.

Estudos futuros poderão aprofundar a análise dos impactos mercadológicos do reposicionamento de marca por meio: da realização de pesquisas com os consumidores, verificando qual a percepção deles em relação as empresas reposicionadas; da realização de pesquisa com outros setores além do alimentício, podendo ser realizado também comparativos entre setores; e da realização de pesquisa em outras regiões, abrangendo outras realidades, sociais, econômicas, demográficas, além da observada nas empresas fundadas em Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Estratégia de Portfólio de Marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, David A. **Marcas: *brand equity***: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- BERKOWITZ, Eric N. et all. **Marketing**. Rio de Janeiro, v. 2, 2003.
- BNDES. **Perspectivas do investimento 2015-2018 e panoramas setoriais**. [S.I.]. Disponível em: < <http://bndes.gov.br/>> Acesso em: 01 nov. 2015.
- CAFARELLI, Eugene J. **Developing new products and repositioning mature brands: a risk reduction system that produces investment alternatives**. New York: John Wiley & Sons, 1980.
- CAMPOS, Elisa. **A Malaysia Airlines Tem Futuro?** [S.I.]: 2014. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/>> Acesso em: 14 maio 2015.
- CAPUTO, Érica S.; MACEDO, Marcelo A. da S.; NOGUEIRA, Heloísa G. P.. Avaliação de Marcas: Uma Aplicação Ao Caso Bombril. **RAE-eletrônica**, [S.I.], v. 7, n. 2, Art. 21, jul./dez. 2008.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DHRUV, Grewal; MICHAEL, Levy. **Marketing**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- DIXON; JAMES. **Rebranding Xperts**. [S.I.], 2015. Disponível em: < <http://dixon-james.com/>> Acesso em: 02 nov. 2015
- FIESC. **Santa Catarina em Dados**: 2014. Florianópolis, v. 24, p.01–192, 2014.
- FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, M. What's in a name?: Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, New York, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990.
- GALE, B. T.; WOOD, R. C. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GIL. Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL. Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GOMES, Giovanni de A.; GONÇALVES, Carlos A.; CAMILO, Ronaldo D.. Modelo de Maturidade em Responsabilidade Sócioambiental Corporativa Setorial estudo empírico aplicado no setor da construção civil de Minas Gerais. **XXXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo, set. 2009.
- IBGE. **Comentários**. [S.I.]. Disponível em: < <http://ibge.gov.br/>> Acesso em: 01 nov. 2015.

JAIN, Subhash C. **Marketing: planning & strategy**. Cincinnati: South-Western College. 2000.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KELLER, Kevin Lane, *Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge*. *Journal of Consumer Research*, [S.I.], v. 29, n. 4, p. 595-600, mar. 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 14. ed.. São Paulo: Pearson, 2012.

LAMB JR. Charles W.; HAIR JR. Joseph F.; MCDANIEL, Carl. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2004.

LAMBKIN, Mary; MUZELLEC, Laurent. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?, *European Journal of Marketing*, [S.I.], v. 40, n. 7, p. 803-824, 2006.

LAMBKIN, Mary; MUZELLEC, Laurent. Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions. *International Journal of Bank Marketing*, [S.I.], v. 26, n. 5, p. 328-352, jul. 2008.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOUR, Maria João S. Modelos de avaliação de marca. *RAE*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2000.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOW, G. S.; LAMB JR., C. W. The measurement and dimensionality of brand associations. *The Journal of Product and Brand Management*, [S.I.] v. 9, n. 6, 2000.

MAGALHÃES, Távira Aparecida. **Valor da Marca para o Consumidor: Um Estudo Empírico no Setor Automotivo**. Belo Horizonte, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. et all. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulos: Prentice Hall, 2005.

MELO, Pedro Lucas de R.; BORINI, Felipe M.; CUNHA, Julio A. C. da. Percepções de valor e elementos estruturantes das microfranquias. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v.18, n.3, mai./jun. 2014.

- MILAN, Gabriel Sperandio; PERINI, Franco Onzi; TONI, Deonir De. Reposicionamento de marca: um plano de ações aplicado a uma vinícola. **XXIV ENEGEP**, Florianópolis, p. 3239-3246, nov. 2004.
- MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: UCB, 2003.
- OLIVEIRA, Braulio. Reposicionamento em Marketing: O Caso da Atlantica Hotels. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.
- OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Proposta de um Modelo para Reposicionamentos em Marketing. **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2012.
- OLIVEIRA, Daniela Ferro de. Relações entre a Reputação e o Valor da Marca no Setor Automotivo. **Encontro nacional de pós-graduação e pesquisa em administração-EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.
- PALMER, Adrian; COLE, Catherine. **Services marketing: principles and practices**. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. ed.3 São Paulo: Summus. 1996.
- RIES, Al; RIES, Laura. **As 22 consagradas leis de marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron Books, 2009.
- SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Mato Grosso: jun. 2014. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/> > Acesso em: 07 out. 2015.
- SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira REGIÃO SUL**. [S.I.]: fev. 2015. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/> > Acesso em: 07 out. 2015.
- SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIER, Marcio Tadeu. Reposicionamento de marcas: estudo de casos brasileiros. **RBGN**, São Paulo, v. 10 n. 26 p.1-16, jan./mar. 2008.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbra, 2008.
- TERRA, Thiago. **Reposicionada, Colcci celebra estratégia de Marketing bem sucedida**. [S.I.], 2008 Disponível em: < <http://mundodomarketing.com.br/> > Acesso em: 14 maio 2015
- TROUT, Jack.; RIVKIN, Steve. **O novo posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

VAN RIEL, C. B. M. **Principles of corporate communication**. London: Prentice Hall, 1995.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

YIN, R. K; trad GRASSI, Daniel. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A - Franqueadora Kimitachi

Logo Antes de Reposicionamento

**ANEXO B - Franqueadora Kimitachi**

Logo Depois de Reposicionamento



ANEXO C - Franqueadora Kimitachi

Embalagem Antes de Reposicionamento



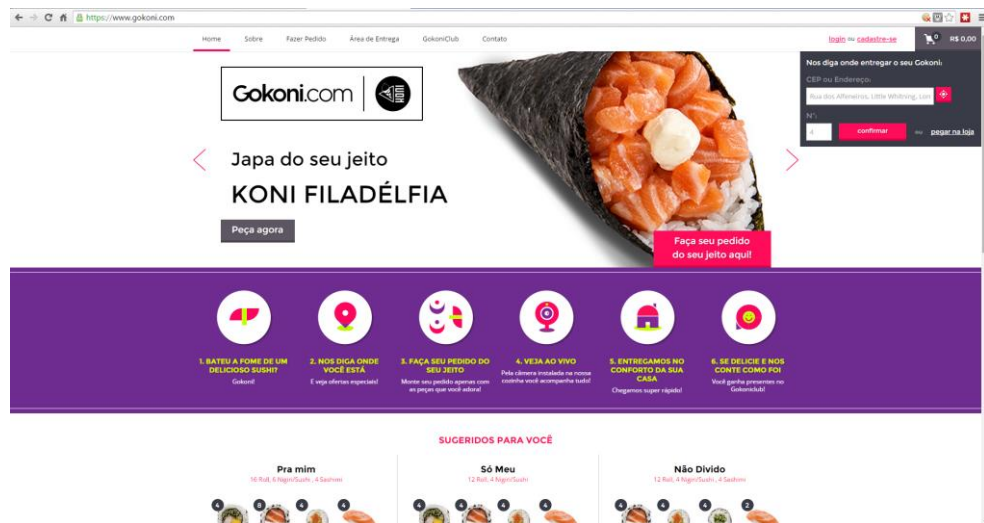
ANEXO D - Franqueadora Kimitachi

Embalagem Depois de Reposicionamento



ANEXO E - Franqueadora Kimitachi

Website Atual



ANEXO F - Dunati Produtos Alimentícios

Logo Antes de Reposicionamento



ANEXO G - Dunati Produtos Alimentícios

Logo Depois de Reposicionamento



ANEXO H - Dunati Produtos Alimentícios

Embalagem Antes de Reposicionamento



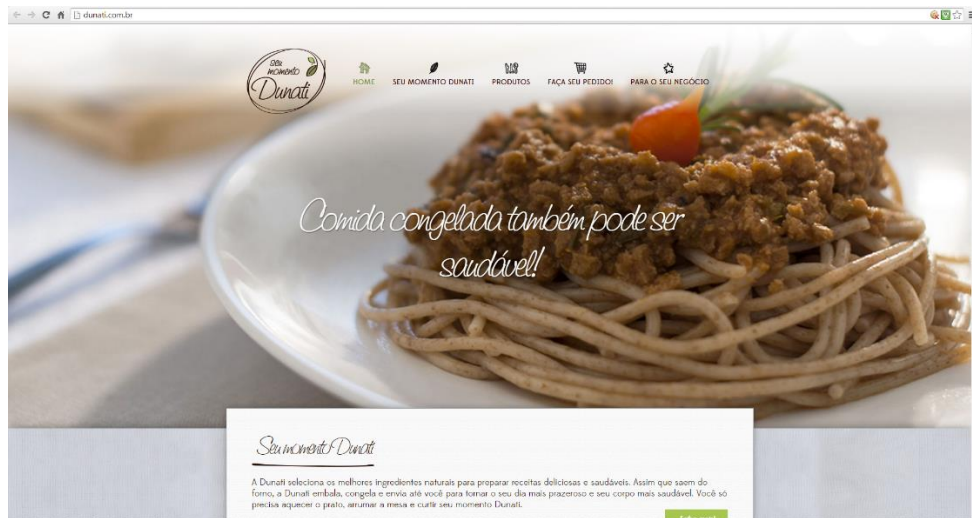
ANEXO I - Dunati Produtos Alimentícios

Embalagem Depois de Reposicionamento



ANEXO J - Dunati Produtos Alimentícios

Website Atual



ANEXO K - Letuca Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios

Logo Antes de Reposicionamento



ANEXO L - Letuca Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios

Logo Depois de Reposicionamento



ANEXO M - Letuca Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios

Embalagem Antes de Reposicionamento



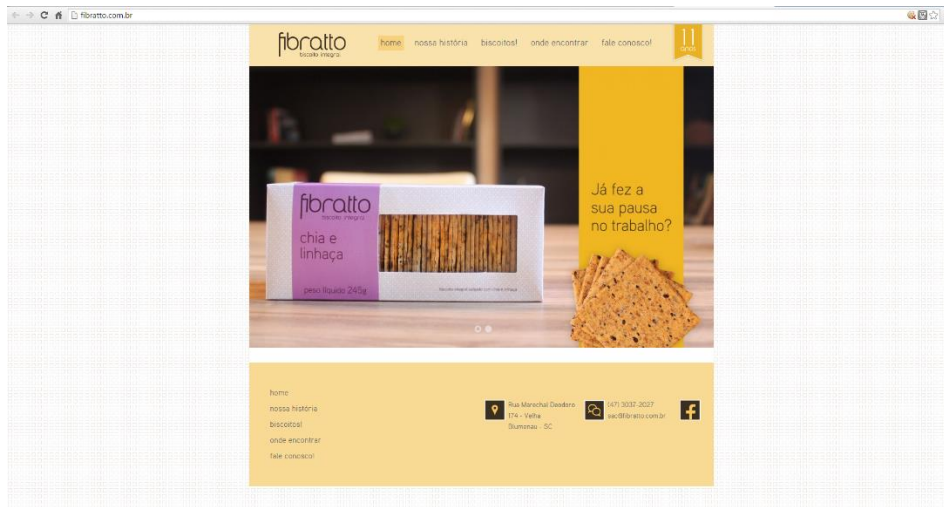
ANEXO N - Letuca Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios

Embalagem Depois de Reposicionamento



ANEXO O - Letuca Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios

Website Atual



APÊNDICE A -Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de graduação na Universidade Federal de Santa Catarina. Estou realizando o Trabalho de Conclusão de Curso sob supervisão do professor Elder Semprebon, cujo objetivo é analisar os impactos mercadológicos do reposicionamento de marcas de empresas fundadas na região sul do Brasil.

Sua participação envolve uma entrevista, que será gravada se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 1(uma) hora.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados deste Trabalho de Conclusão de Curso, o entrevistado autoriza a divulgação do nome e informações da empresa mediante autorização prévia, bem como permite a divulgação de seu nome ou se preferir a sigla de seu nome.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela estudante de graduação Laís Bradacz Lopes, fone (48) 9917-5443 ou pela entidade responsável – Departamento de Ciências da Administração - UFSC, fone (48) 3721-9000.

Atenciosamente

Laís Bradacz Lopes
Matrícula: 10201310

Local e data

Elder Semprebon

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista

Dados da empresa

1. Entrevistado:
2. Formação:
3. Idade:
4. Tempo na empresa:
5. Cargo:
6. Nome da empresa:
7. Fundada em:
8. Sócios:
9. Ramo de atuação:
10. Endereço da matriz:
11. Atuante nos seguintes locais:
12. Porte:
13. Número de filiais:
14. Número de colaboradores:

História da empresa

15. Como surgiu a ideia de abrir a empresa?
16. Quais foram os primeiros passos?
17. Quais os desafios enfrentados?
18. Como a empresa funciona?
19. Quais seus produtos/serviços?
20. Qual seu diferencial de mercado?

O reposicionamento

21. Em que momento se identificou a necessidade de se fazer o reposicionamento da marca?
22. Quais foram os motivos que levaram ao reposicionamento?
23. Em que ano ele aconteceu?
24. O que foi reposicionado?
25. Existiu algum tipo de consultoria, suporte, assessoria, para desenvolver o reposicionamento?
26. Em sua empresa existe um setor ou grupo de funcionários responsáveis pelo gerenciamento da marca?
27. Quais foram as estratégias de reposicionamento adotadas?
28. Para o senhor qual a importância que a marca exerce sobre o rendimento da empresa, ela ajuda nas vendas?
29. Quais foram as mudanças percebidas com o reposicionamento?
30. Foi possível notar uma mudança na percepção do consumidor sobre a marca?
31. O senhor percebeu o fortalecimento da marca?
32. Houve um aumento percebido no valor de marca?
33. Com o reposicionamento da marca o cliente está disposto a pagar mais pelos seus produtos?
34. Com o reposicionamento a frequência de consumo aumentou?
35. Faça um comparativo antes e depois:
 - 35.1. Financeiro:
 - 35.2. Número de clientes:

- 35.3. Crescimento da empresa:
- 35.4. Crescimento nas vendas:
- 35.5. Cliente potencial/venda realizada:
- 35.6. Clientes fidelizados:
- 35.7. Clima organizacional:
- 35.8. Índice de assiduidade:
- 35.9. Outros:
- 36. Quais foram as dificuldades enfrentadas durante o processo de reposicionamento?
- 37. Pergunta aberta para considerações finais.